



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV EKONOMIKY**

INSTITUTE OF ECONOMICS

**NÁVRH KOMUNIKAČNÍHO MIXU VYBRANÉ  
SPOLEČNOSTI**

PROPOSAL OF THE COMMUNICATION MIX OF THE SELECTED COMPANY

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Bc. Petr Volčák**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**Ing. František Milichovský, Ph.D., MBA, DiS.**

**BRNO 2019**

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky  
Student: **Bc. Petr Volčák**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Podnikové finance a obchod  
Vedoucí práce: **Ing. František Milichovský, Ph.D., MBA, DiS.**  
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## Návrh komunikačního mixu vybrané společnosti

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současná situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy (podle potřeby)

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem této diplomové práce je na základě provedených analýz navrhnout pro vybranou společnost možná zlepšení současného komunikačního mixu a také doporučit nové nástroje k jeho rozšíření. Tyto návrhy by měli pomoci oslovit nové zákazníky a zvýšit povědomí o společnosti a produktech, které nabízí.

### Základní literární prameny:

FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. Marketing: základy a principy. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0790-6.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

KINCL, Jan a kolektiv. Marketing podle trhů. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-02-8.

KOTLER, Philip, Kevin Lane KELLER. Marketing management. 4. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing obchodní firmy. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2049-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá komunikačním mixem společnosti CUPCAKES & COFFEE s.r.o. Teoretická část vymezuje základní poznatky, která slouží jako podklad pro vypracování analytické části. V analytické části jsou provedeny analýzy, které podrobně popisují současný stav společnosti. Tato část také obsahuje výzkumnou část. Návrhová část popisuje opatření vedoucí ke zlepšení současného komunikačního mixu společnosti.

## **Klíčová slova**

Marketing, marketingový mix, marketingová komunikace, online marketing, reklama

## **Abstract**

This thesis is concerned with a communication mix of the company CUPCAKES & COFFEE s.r.o. In the theoretical part are defined theoretical background, which serves as the basis for the development of analytical part. Analytical part describes detailed analysis of the current state of the selected company. This part also shows the results of marketing research. Propositional part of the Thesis describes the measures to improve the current communication mix of the company.

## **Key words**

Marketing, marketing mix, marketing communication, online marketing, advertising

### **Bibliografická citace**

VOLČÍK, Petr. *Návrh komunikačního mixu vybrané společnosti* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-03]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119685>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce František Milichovský.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.  
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně 12. května 2019

.....

*podpis autora*

### **Poděkování**

Na tomto místě bych chtěl poděkovat vedoucímu diplomové práce Ing. Františkovi Milichovskému, Ph.D., MBA, Dis. za jeho odborné vedení a cenné rady při zpracování této diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat zástupcům společnosti CUPCAKES & COFFEE s.r.o. za jejich ochotu, spolupráci a poskytnutí potřebných informací.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>11</b>
<b>1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, STANOVENÍ CÍLŮ A METOD .....</b>	<b>12</b>
1.1 VYMEZENÍ PROBLÉMU.....	12
1.2 STANOVENÍ CÍLE PRÁCE .....	12
1.3 METODY A POSTUPY ŘEŠENÍ.....	12
<b>2 TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>14</b>
2.1 DEFINICE MARKETINGU.....	14
2.2 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ .....	15
2.2.1 Makroprostředí .....	15
2.2.2 Mikroprostředí.....	16
2.3 SLEPTE ANALÝZA .....	18
2.4 PORTERŮV MODEL 5 KONKURENČNÍCH SIL.....	20
2.4.1 Ohrožení ze strany nových konkurentů .....	21
2.4.2 Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty .....	22
2.4.3 Tlak ze strany substitutů .....	22
2.4.4 Vyjednávací vliv odběratelů .....	23
2.4.5 Vyjednávací vliv dodavatelů .....	23
2.5 SEGMENTACE TRHU.....	23
2.6 SWOT ANALÝZA .....	24
2.7 METODA 7S .....	26
2.8 MARKETINGOVÝ MIX .....	27
2.8.1 Produkt .....	28
2.8.2 Cena.....	30
2.8.3 Distribuce .....	31
2.8.4 Marketingová komunikace .....	32
2.9 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE.....	32
2.9.1 Obecná komunikace .....	33
2.9.2 Obecné komunikační modely .....	34
2.9.3 Nástroje marketingové komunikace .....	35



2.9.4	Nové nástroje marketingové komunikace .....	39
<b>3</b>	<b>ANALYTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>43</b>
3.1	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	43
3.2	METODA 7S .....	44
3.2.1	Struktura .....	44
3.2.2	Strategie .....	44
3.2.3	Systémy .....	45
3.2.4	Styl.....	45
3.2.5	Spolupracovníci .....	46
3.2.6	Schopnosti .....	46
3.2.7	Sdílené hodnoty .....	46
3.3	MARKETINGOVÝ MIX .....	47
3.3.1	Produkt .....	47
3.3.2	Cena.....	49
3.3.3	Distribuce .....	49
3.3.4	Marketingová komunikace .....	50
3.4	SEGMENTACE TRHU.....	54
3.5	SLEPTE ANALÝZA .....	54
3.5.1	Sociální faktory .....	54
3.5.2	Legislativní faktory .....	57
3.5.3	Ekonomické faktory .....	58
3.5.4	Politické faktory .....	60
3.5.5	Technologické faktory.....	61
3.5.6	Ekologické faktory .....	62
3.6	PORTERŮV MODEL 5 KONKURENČNÍCH SIL.....	62
3.6.1	Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty .....	62
3.6.2	Ohrožení ze strany nových konkurentů .....	64
3.6.3	Vyjednávací vliv odběratelů.....	65
3.6.4	Vyjednávací vliv dodavatelů .....	65
3.6.5	Tlak ze strany substitutů.....	65
3.7	VÝZKUMNÁ ČÁST.....	66
3.7.1	Přípravná fáze.....	66

3.7.2	Realizační fáze.....	66
3.7.3	Vyhodnocení a analýza dat.....	67
3.8	SWOT ANALÝZA .....	74
3.8.1	Slabé stránky .....	74
3.8.2	Silné stránky .....	75
3.8.3	Hrozby .....	75
3.8.4	Příležitosti.....	76
<b>4</b>	<b>VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....</b>	<b>80</b>
4.1	WEBOVÉ STRÁNKY .....	80
4.2	REKLAMA V TIŠTĚNÉM MÉDIU .....	82
4.2.1	Měsíčník Šalina .....	83
4.2.2	Zpravodaj městské části Brno-střed .....	84
4.3	SPONZOROVANÝ ČLÁNEK NA BLOGU .....	84
4.4	LETÁKY V MHD .....	85
4.5	FOOD TRUCK .....	86
4.6	VIDEOOBSAH NA SOCIÁLNÍCH SÍTÍCH .....	89
4.7	INSTAGRAM.....	90
4.8	SOUTĚŽ NA INSTAGRAMU .....	90
4.9	ČASOVÝ HARMONOGRAM NÁVRHŮ .....	90
4.10	EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ NÁVRHŮ .....	92
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>95</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>97</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>106</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>107</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>108</b>

# ÚVOD

Společnosti působící v konkurenčním prostředí bojují o každého zákazníka. Aby byla společnost schopna oslovit a zaujmout spotřebitele, musí věnovat čas a prostředky své marketingové komunikaci. Marketingová komunikace je soubor prvků, kterými se konkrétní společnost snaží komunikovat relevantní informace se svými stávajícími a potenciálními zákazníky a tímto způsobem ovlivnit jejich rozhodování. Právě díky marketingové komunikaci zákazníci získávají povědomí o produktech, které společnost svým zákazníkům nabízí. Správně nastavená marketingová komunikace dokáže v zákaznících vyvolat zájem o společnost a jejich produkty.

Zákazníci dnes mohou díky internetu rychle získat velké množství informací o produktech, které poptávají. Mohou například zjistit, jaké společnosti nabízejí jimi poptávaný produkt v místě, kde by ho oni chtěli koupit a za jaké ceny tyto společnosti své produkty nabízejí. Je tedy důležité, aby společnost měla marketingovou komunikaci správně nastavenou a zacílenou. Může tak lépe ovlivnit zákazníky, aby upřednostnili její produkty před produkty konkurence.

Tato diplomová práce se zabývá komunikačním mixem společnosti CUPCAKES & COFFEE s.r.o. Práce je rozdělena do tří hlavních částí, kterými jsou část teoretická, analytická a návrhová. V teoretické části jsou popsány důležité pojmy související s komunikačním mixem a analýzy, které budou použity v analytické části práce. Analytická část obsahuje kromě analýz popsaných v teoretické části i výzkumnou část práce, kterou představuje dotazníkové šetření. V návrhové části jsou prezentovány mnou navržené doporučení pro analyzovanou společnost. Tyto doporučení vychází z výsledků analýz, které byly provedeny v rámci analytické části této práce. Návrhy by měly zlepšit komunikační mix a zvýšit povědomí o společnosti a jejich produktech.

# **1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, STANOVENÍ CÍLŮ A METOD**

V této kapitole je definován problém, který bude předmětem celé diplomové práce, je zde stanoven cíl práce a metody, které budou v práci využity.

## **1.1 Vymezení problému**

Tato diplomová práce se zabývá komunikačním mixem společnosti CUPCAKES & COFFEE s.r.o. Tato společnost působí v městě Brně. Hlavní činností je výroba a prodej cupcakes (sladké pečivo), významnou část tržeb tvoří i prodej kávy. Pokud zákazník poptává tyto dva druhy zboží, má v Brně velké množství možností různých úrovní kvality i ceny. Proto je nutné volit takové prvky komunikace, které přesvědčí zákazníka, aby upřednostnil nákup našich produktů před produkty konkurence.

## **1.2 Stanovení cíle práce**

Hlavním cílem této diplomové práce je na základě provedených analýz navrhnout pro vybranou společnost možná zlepšení současného komunikačního mixu a také doporučit nové nástroje k jeho rozšíření. Tyto návrhy by měly pomoci oslovit nové zákazníky a zvýšit povědomí o společnosti a produktech, které nabízí.

## **1.3 Metody a postupy řešení**

Tato diplomová práce je rozdělena do třech hlavních částí. První částí je část teoretická. V této části jsou popsány pojmy marketing, marketingového prostředí, popsány jsou zde i analýzy, které budou použity v analytické části této práce. Jedná se o analýzy SLEPTE, 7S, Porterův model 5 konkurenčních sil a SWOT analýzu. Dále jsou zde popsány prvky marketingového mixu, včetně marketingové komunikace, která je předmětem této práce a z tohoto důvodu jí byla věnována větší pozornost.

Druhá část práce je analytická. Zde je charakterizována analyzovaná společnost. K její analýze jsou použity analýzy, které byly popsány v teoretické části práce. Mimo to je zde

i výzkumná část práce, kterou představuje dotazníkové šetření. Toto dotazníkové šetření je zaměřeno na zákazníky analyzované společnosti. K sběru dat byla použita sociální síť analyzované společnosti.

Třetí část práce je návrhová část, kde jsou prezentovány mnou navržené doporučení pro analyzovanou společnost. Tyto doporučení vychází z výsledků analýz, které byly provedeny v rámci analytické části této práce. Mezi návrhy jsou doporučení, která by dle mého názoru měli vést k vylepšení současného komunikačního mixu společnosti. Nový komunikační mix společnosti by měl oslovovat stále i nové zákazníky a zvýšit povědomí o společnosti a produktech, které nabízí.

## **2 TEORETICKÁ ČÁST**

Teoretická část této práce je zaměřena na popsání pojmu marketing, marketingového prostředí, popsání analýz, které budou použity v analytické části této práce. Dále jsou zde popsány prvky marketingového mixu, včetně marketingové komunikace, která je předmětem této práce a z tohoto důvodu jí byla věnována větší pozornost.

### **2.1 Definice marketingu**

Vymezit nebo vyjádřit marketing jednoduchou a vše vyčerpávající větou či odstavcem je velmi složité. Je to dáno komplexností problematiky, její aktuální dynamikou a provázaností s řadou dalších oborů lidského působení. Proto se pokusím v následujících odstavcích definovat marketing pomocí několika zdrojů (Tomek, Vávrová, 2011, s. 29).

Jak uvádí Vysekalová (2006, s. 9), marketing je často užívaným termínem. Pojmy reklama, výzkum trhu, akvizice, prodej nebo způsob nabídky jsou mnohdy nahrazeny termínem marketing. Tyto činnosti mohou být součástí marketingu, ale samy o sobě nevyjadřují dostatečně komplexní pojetí strategie a nástrojů, které reprezentuje marketing.

Marketing identifikuje a uspokojuje nejrozličnější společenské a lidské potřeby. Jednou z nejstručnějších definic marketingu je uspokojování potřeb ziskově. Marketing lze také definovat jako společenský proces, díky němuž mají jednotlivci a skupiny získat to, co právě potřebují, prostřednictvím vytváření, nabízení a volné směny výrobků a služeb s ostatními (Kotler, Keller, 2013, s. 35).

Význam pojmů marketing a prodej je však odlišný. Prodej se snaží přimět zákazníky, aby kupovali výrobky, které již byly vyrobeny. Na rozdíl od prodeje, marketing usiluje o to, aby bylo vyráběno přesně to, co požaduje zákazník. Toho se snaží docílit tím, že zjišťuje přání a potřeby zákazníka a že jim přizpůsobuje jak své produkty, tak také jejich cenu, způsob prodeje, propagaci, design, balení a další faktory (Foret, Procházka, Urbánek, 2005, s. 10).

Cílem marketingu je znát a chápat zákazníka tak dobře, že navržený výrobek nebo služba budou přesně přizpůsobeny jeho přáním a potřebám, takže tyto výrobky a služby nebude

problém prodat. Výsledkem marketingových činností by ideálně měl být zákazník, který je připraven nakupovat. Pak by již stačilo, aby byl výrobek nebo služba zákazníkům dostupná. Prodejní činnosti by byly nadbytečné. Avšak lze předpokládat, že určitá potřeba prodeje bude existovat vždy (Drucker, Maciariello, 2006, s. 240).

## **2.2 Marketingové prostředí**

Marketingová situační analýza začíná zpravidla analýzou prostředí společnosti. Pojem prostředí je možné charakterizovat jako soubor okolností, ve kterých někdo žije a které ho nějakým způsobem ovlivňují. Jde o určitý subjekt. Může se jednat o člověka, rodinu, obchodní korporaci nebo místo. Na chování konkrétního subjektu působí vlivy okolí, které mohou být jak kladné, tak i záporné. Ty rozhodují jak o současném, tak i o budoucím vývoji společnosti. Tyto vlivy jsou označovány jako faktory prostředí (Jakubíková, 2013, s. 96).

Marketingové prostředí lze popsat jako velmi dynamické, představuje nekonečný řetězec příležitostí a hrozeb. Každá společnost by se měla soustředit na analýzu prostředí, být schopna identifikovat působení faktorů prostředí a umět přizpůsobit své chování ve vztahu jak k současnému, tak i k očekávanému vývoji prostředí. Jestliže chce společnost prosperovat, je nutné, aby byla schopna včasně reagovat na měnící se prostředí (Jakubíková, 2013, s. 96).

Marketingové prostředí lze dělit na mikroprostředí a makroprostředí. Jako mikroprostředí jsou označovány faktory, které mají ke společnosti nejužší vazbu. Těmito faktory jsou zákazníci, konkurence, distributoři a dodavatelé. Marketingové makroprostředí vytváří řada vnějších faktorů. Faktory makroprostředí je možné dělit na politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické a přírodní prostředí (Karlíček, 2018, s.38).

### **2.2.1 Makroprostředí**

Marketingové makroprostředí je někdy označováno jako globální makroprostředí. Je tvořeno skupinami faktorů, které ovlivňují společnost zvenčí. Tyto faktory mohou působit přímo i nepřímo na všechny aktivity společnosti. Společnost je nemůže téměř vůbec ovlivnit. Každá společnost se o nich snaží dozvědět, co nejdříve je to možné, aby na ně

mohla co nejrychleji a nejúčinněji reagovat svými vlastními činnostmi (Foret, 2008, s. 43).

Makroprostředí je velmi proměnlivé. Každá změna může přinést novou příležitost, ale stejně tak i hrozbu. Proto je nutné faktory makroprostředí důkladně monitorovat a systematicky analyzovat, aby bylo možné odhadnout následky jejich působení. Smyslem analýzy není zjišťovat pouze statická data, ale především zjišťovat trendy, ke kterým v makroprostředí dochází a z nichž je možné usoudit, jak se bude toto prostředí vyvíjet (Kozel, 2006, s. 18).

Mezi klíčové faktory, které ovlivňují marketingové makroprostředí, patří sociální faktory, legislativní faktory, ekonomické faktory, politické faktory, technologické a ekologické faktory. Tyto faktory lze shrnout do akronymu SLEPTE. Právě SLEPTE analýza se používá pro analýzu makrookolí. Existují různé modifikace této analýzy jako například PEST, ty jsou odvozeny od významných faktorů pro konkrétní společnost. SLEPTE analýze a vlivům makroprostředí je v této práci věnovaná samostatná kapitola, kde je tato problematika více popsána (Boučková, 2003, s. 84).

### 2.2.2 Mikroprostředí

Marketingové mikroprostředí tvoří konkrétní společnost a její zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, marketingový zprostředkovatelé, veřejnost a konkurence. Tyto subjekty činnost společnosti více či méně ovlivňují a společnost je na nich závislá. Zásadní je, že tyto vlivy může každá společnost aktivně měnit. Například si může vybrat jiné dodavatele, se zákazníky komunikuje prostřednictvím reklamní kampaně, s veřejností nástroji public relations (Foret, 2008, s. 41).

Mikroprostředí je tvořeno složkami:

- **Podnik (subjekt) sám** – Samotná společnost je nedílnou součástí marketingového mikroprostředí. Dosahovat svých cílů může jen za předpokladu, že všechny její oddělení budou schopné spolupracovat. Jak úspěšná společnost při dosahování svých cílů bude, záleží na jejím finančním zázemí, na schopnostech orientovat se v prostředí a dovednosti nabízet výrobky a služby na základě potřeb zákazníků (Zamazalová, 2009, s. 53).



- **Konkurence** – Na trhu působí mnoho subjektů s podobnou nabídkou a zákazníků je jen omezený počet. Konkurenty nejsou jenom ty subjekty, které nabízejí stejné výrobky či služby pod jinou značkou, ale i subjekty nabízející substituty, alternativy uspokojující stejné potřeby nebo alternativy uspokojující odlišné potřeby (soupeří o tytéž zákaznickovy peníze). U konkurence je potřeba kromě jiného sledovat i jejich používané marketingové nástroje. Čím je více je nabídka konkurence shodnější, tím více je potřeba sledovat i cenovou politiku (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, s. 37).
- **Dodavatelé** – Mezi dodavatele patří subjekty, které zajišťují přísun všeho, co společnost potřebuje ke své činnosti. Jedná se o vstupy do výrobního procesu, jako jsou suroviny, materiály, polotovary, práce nebo energie. Dodavatelé dále mohou zajišťovat služby, které podporují výrobu, nákup a prodej. Sem patří finanční služby, které poskytují banky, pojišťovny nebo leasingové společnosti, dále marketingové služby prostřednictvím výzkumných nebo reklamních agentur. Další zdroje nabízené dodavateli mohou být například vybavení pracovišť, dopravní prostředky nebo stroje a zařízení. Situaci a možnosti dodavatelů je nutné sledovat. Vedení společnosti musí znát dlouhodobý vývoj dodavatelů, aby bylo možné včas reagovat na potenciální nepříznivé skutečnosti, které by danou společnost mohly poškodit. Při výběru dodavatelů je vhodné analyzovat faktory, jako jsou: úroveň kvality, komplexnost, certifikace, reference, zkušenosti, finanční zajištění, ceny, platební podmínky, dodržování termínů, spolehlivost, flexibilitu nebo dodržování bezpečnostních a dalších norem (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, s. 36).
- **Distributoři** – Jsou to organizace a jednotlivci, kteří vstupují mezi výrobce a zákazníky. Pomáhají jim v oblasti fyzické distribuce a prodeje. V oblasti fyzické distribuce jde především o skladovací a přepravní organizace. Distributoři mohou být i zprostředkovatelé, kteří společně vyhledávají zákazníky. Lze sem zařadit i obchodníky, kteří nakupují zboží za účelem dalšího prodeje. Stejně jako u dodavatelů je nutné zjišťovat řadu informací a analyzovat velké množství faktorů i při výběru vhodné distribuční cesty (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, s. 39).

- **Zákazníci** – Jedním z nejdůležitějších faktorů marketingového mikroprostředí je právě zákazník. Zákazníci nejsou homogenní, každý má k nákupu jiný přístup a na každého zákazníka má společnost odlišný vliv. Zákazníky mohou být jednotlivci a domácnosti (pro vlastní spotřebu), výrobní organizace (pro další použití), neziskové organizace a státní instituce (pro plnění veřejných služeb), obchodníci (pro další prodej). Každý zákazník vyžaduje specifický přístup (Kincl, 2004, s. 27).
- **Veřejnost** – Na začlenění veřejnosti do mikroprostředí se názory odborníků různí. Je to pravděpodobně dáno menším vlivem na tento faktor, než tomu bylo u předešlých faktorů. K ovlivnění tohoto faktoru společnost může využít nástrojů public relations. Pojem veřejnost zahrnuje osoby a organizace, které mají vliv na uskutečňování cílů společnosti bez obchodní vazby s ní nebo trhem, na kterém působí. K nejvýznamnějším subjektům veřejnosti patří hromadné sdělovací prostředky (tisk, rozhlas, televize nebo internetové servery), zájmové a nátlakové skupiny (ochránci lidských práv, ochránci práv zvířat nebo ekologičtí aktivisté) a zejména místní obyvatelé žijící v oblastech, kde společnost uskutečňuje své aktivity (Foret, 2008, s. 42).

## 2.3 SLEPTE analýza

SLEPTE analýza je poměrně jednoduchý a zároveň efektivní nástroj k ohodnocení vlivu faktorů globálního prostředí na konkrétní společnost. Cílem této analýzy je zjistit, které vnější faktory mají na společnost největší vliv, jaké jsou účinky těchto faktorů a jaký bude jejich vývoj v blízké budoucnosti (Váchal, Vochozka, 2013, s. 399).

SLEPTE analýza zkoumá:

- **Sociálně-kulturní faktory** – Mezi sociální aspekty lze zařadit demografický vývoj. Zde je obyvatelstvo zkoumáno jako celek, jeho počet, hustota a rozmístění osídlení, věková struktura, délka života, struktura z hlediska pohlaví, podíl městského a venkovského obyvatelstva. U těchto veličin jsou kromě současného stavu sledovány také jejich změny. Sledovány jsou zejména ukazatele porodnosti, úmrtnosti nebo migrace. Kulturu lze charakterizovat jako životní prostředí uměle

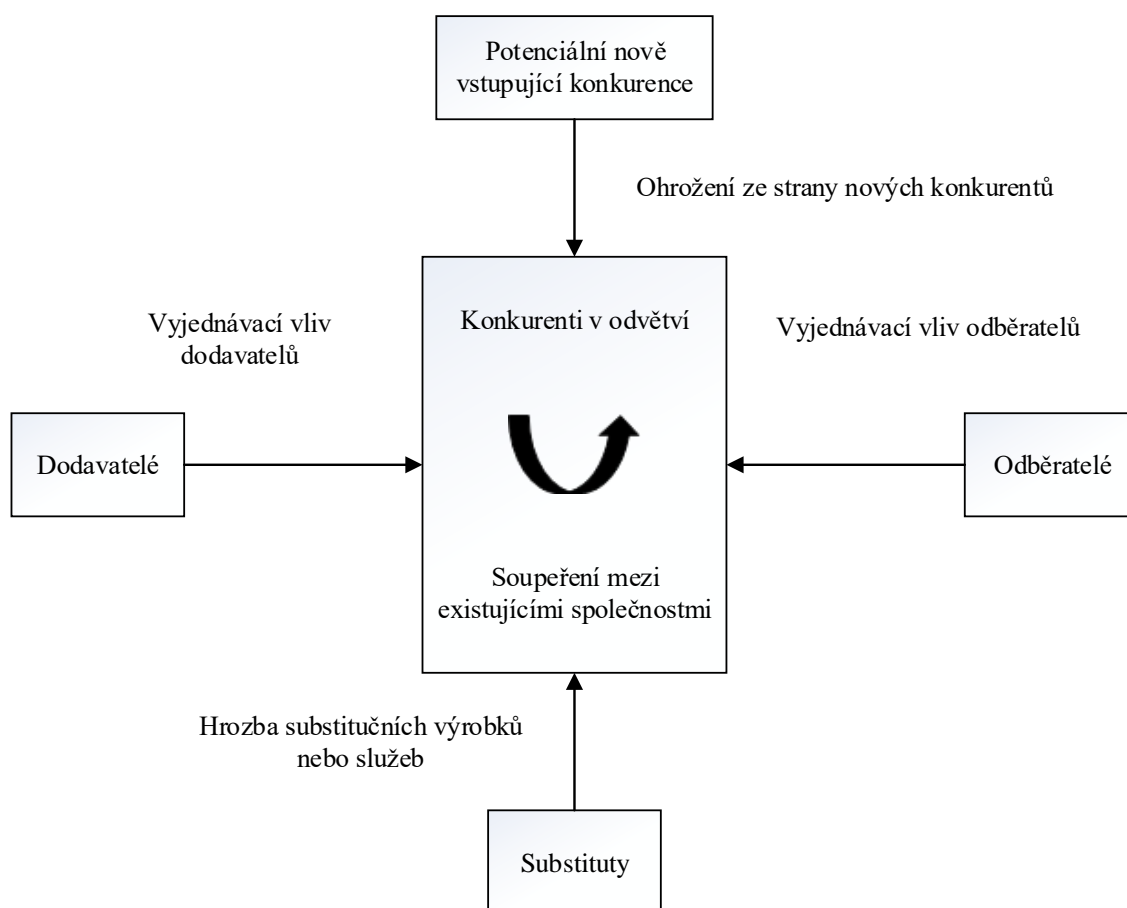
vytvořené člověkem. Kultura je vždy vztahována ke konkrétnímu lidskému společenství, jehož je nedílnou součástí. Mezi kulturní faktory patří spotřební zvyky, kulturní hodnoty, vnímání sebe sama, vnímání ostatních, jazyk, chování žen a mužů (Zamazalová, 2009, s. 49).

- **Legislativní faktory** – Jedná se o faktory, které vytvářejí rámec pro podnikatelské aktivity, které je potřeba dodržovat. Patří sem právní normy, které se týkají ochrany spotřebitelů, životního prostředí nebo existence a fungování trhů (Boučková, 2003, s. 86).
- **Ekonomické faktory** – Ekonomické faktory ovlivňují kupní sílu a nákupní zvyky spotřebitele. Součástí ekonomického prostředí je celková ekonomická úroveň země vyjádřená příslušnými ukazateli, jako jsou hrubý domácí produkt a tempo jeho růstu, fáze hospodářského cyklu (deprese, recese, oživení, konjunktura), stav platební bilance státu, úrokové sazby, měnové kurzy, míra nezaměstnanosti, míra inflace, eventuálně deflace, ekonomická situace domácností a faktory ovlivňující strukturu jejich výdajů (Jakubíková, 2013, s. 100).
- **Politické faktory** – K těmto faktorům lze přiřadit přístup vládní administrativy k obchodním korporacím a trhům, strukturu vládních výdajů, daňový systém, stabilitu vlády, členství země v různých politicko-hospodářských seskupeních, fiskální politika, sociální politika, vízová politika. Extrémními situacemi může být riziko válek, revolucí nebo znárodnování (Zamazalová, 2009, s. 52).
- **Technologické faktory** – Technologické faktory je nutné při současném neustále rychlejším tempu technologických změn sledovat, abychom nezaostávali za svými konkurenty. Doporučuje se sledovat zejména investice vlády do výzkumu a vývoje, změny technologií nebo rychlost zastarávání. V oblasti inovací do nových technologií dochází k novému trendu, ke zkracování cyklu tržní životnosti výrobku na trhu, tedy doby od uvedení výrobku na trh po jeho stažení z prodeje (Kozel, 2006, s. 22).
- **Ekologické faktory** – Legislativní předpisy v oblasti životního prostředí se neustále zpřísnují. Mění se také životní styl obyvatelstva a zvyšuje se jeho zájem o ochranu životního prostředí. Společnost, která dokáže tyto faktory dobře

analyzovat, si může vytvořit konkurenční výhodu. Ekologické faktory zahrnují přírodní zdroje, klimatické podmínky nebo počasí (Kislingerová, Nový, 2005, s. 94).

## 2.4 Porterův model 5 konkurenčních sil

Tento model se používá pro analýzu odvětví. Charakteristikou odvětví jsou konkurenční síly, které zde působí. Cílem modelu je umožnit jasně pochopit síly, které v konkurenčním prostředí působí a identifikovat, které z nich mají pro společnost z hlediska jeho budoucího vývoje největší význam a které mohou být strategickými rozhodnutími managementu ovlivněny. Pro úspěch je nutné tyto síly rozpoznat, vyrovnat se s nimi a pokusit se změnit jejich působení ve svůj prospěch (Sedláčková, 2006, s. 35).



**Obrázek č. 1: Hybné síly konkurence v odvětví**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Porter, 1994, s. 4)

Stav konkurence v odvětví je závislý na působení pěti základních sil. Ziskový potenciál odvětví se odvíjí od společného působení těchto sil. Působení a charakteristiky těchto pěti sil systematicky prezentuje Porterův model. Pět konkurenčních sil tvoří: nově vstupující konkurenti, soupeření stávajících konkurentů, nebezpečí substitučních výrobků, vyjednávací vliv odběratelů, vyjednávací vliv dodavatelů, (Váchal, Vochozka, 2013, s. 404).

### 2.4.1 Ohrožení ze strany nových konkurentů

Nově vstupující s sebou přinášejí dodatečné kapacity a snaží se získat podíl na trhu, to je často podporováno značnými zdroji a schopnostmi. Vstup takového konkurenta může vést ke snížení cen nebo růstu nákladů, z čehož vyplívá snížení ziskovosti. Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví je závislá na existujících bariérách vstupu do odvětví v kombinaci s reakcí stávajících účastníků na vstup nového konkurenta (Sedláčková, 2006, s. 38).

Porter (1994, s. 7-9) uvádí šest hlavních zdrojů bariér vstupu:

- **Úspory z rozsahu** – Jde o překážku, která odrazuje od vstupu do odvětví konkurenty nedisponující dostatečně rozsáhlou výrobou, marketingem nebo výzkumem.
- **Diferenciace produktu** – Zavedené společnosti již mají své loajální zákazníky. Nový konkurenti musí vynakládat prostředky na překonání existující věrnosti zákazníků.
- **Kapitálová náročnost** – Tato překážka odrazuje konkurenty s nedostatečnými kapitálovými zdroji. Jde o případy, kdy je nutné investovat do riskantní reklamy nebo do výzkumu a vývoje.
- **Přístup k distribučním kanálům** – Nově vstupující do odvětví potřebuje zajistit distribuci vlastní produkce. V odvětvích, ve kterých jsou distribuční cesty omezené nebo jsou spjaté se současnými producenty, může být podmínkou vstupu vytvoření vlastních distribučních kanálů.

- **Nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu** – Zavedené společnosti mohou disponovat takovým znevýhodněním v nákladech, které nově vstupující společnosti nemohou dosáhnout. Jedná se o vlastnictví práv k výrobním postupům, výhodný přístup k surovinám, výhodné umístění nebo vládní subvence.
- **Vládní politika** – Vláda může limitovat, či uzavřít vstup do odvětví pomocí nástrojů, jako jsou udělování licencí nebo omezení přístupu k surovinám.

### **2.4.2 Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty**

Druhou silou Porterových pěti sil je rozsah rivality mezi stávajícími společnostmi uvnitř daného mikrookolí. Pokud je tato konkurenční síla slabá, jednotlivé společnosti mají příležitost zvýšit ceny a dosahovat tak větších zisků. Jestliže je tato síla silná, vzniká cenová válka, která intenzitu soupeření mezi konkurenty ještě posiluje. Cenová válka také snižuje ziskovost (Dedouchová, 2001, s. 19).

Soupeření mezi stávajícími společnostmi je způsobeno snahou každého z nich vylepšit si svou vlastní pozici na trhu. Existuje několik faktorů, které velikost rivality mezi konkurenty ovlivňují. Mezi obvyklé faktory zvyšující rivalitu patří: konkurentů je velké množství, jsou stejně velcí a silní, odvětví roste pomalu a zvýšit podíl na trhu lze jen na úkor konkurenta, vysoké fixní náklady, málo diferencované výrobky nebo služby, vysoké výstupní bariéry z odvětví (Sedláčková, 2006, s. 36).

### **2.4.3 Tlak ze strany substitutů**

Substituty jsou produkty, které dokáží splnit tytéž funkce, jako produkty nabízené v daném odvětví. Všechny společnosti v odvětví soutěží s odvětvími, která vyrábí substituty. Ty určují cenové stropy, jež si mohou společnosti v odvětví účtovat a tím limitují ziskovost odvětví. Existence cenově konkurenčního substitutu vytváří na společnosti v odvětví tlak a ty jsou nuceny hledat nákladové úspory (Porter, 1994, s. 23).

#### **2.4.4 Vyjednávací vliv odběratelů**

Odběratelé se snaží tlačit ceny v odvětví dolů, usilují o dosažení větší kvality nebo lepších služeb. To zvyšuje konkurenční boje v odvětví a snižuje ziskovost. Odběratelé jsou silní, pokud jsou koncentrovaní nebo nakupují velké množství v poměru k celkovým prodejům dodavatele, nakupují standardizovaný nebo nediferenciovaný produkt, nakupovaný produkt tvoří významnou část odběratelových nákladů, zisk dosahovaný odběrateli je nízký, odběrateli nehrozí velké přechodové náklady, odběratel je plně informován (Porter, 1994, s. 25).

#### **2.4.5 Vyjednávací vliv dodavatelů**

Dodavatelé uplatňují svou vyjednávací sílu především hrozbou zvýšení cen nebo snížením kvality dodávaných produktů. Vlivní dodavatelé mají schopnost snížit ziskovost společností, které nedokáží reagovat na růst nákladů zvýšením vlastních cen. Skupina dodavatelů má při vyjednávání převahu, zejména pokud jsou koncentrovaní a nabídku ovládá jen několik málo společností, jejich produkt nemusí čelit jiným substitučním produktům, odvětví není důležitým trhem pro dodavatelskou skupinu, dodavatelův produkt je pro odběratele důležitým vstupem, dodávaný produkt je jedinečný nebo jednoznačně odlišitelný nebo s sebou nese vysoké náklady na změnu dodavatele (Porter, 1994, s. 27).

### **2.5 Segmentace trhu**

Segmentace trhu je koncepční rozčlenění trhu na skupiny zákazníků, které jsou relativně sourodé a sdílejí jednu nebo více významných společných vlastností. Cílem segmentace je schopnost umět lépe uspokojit potřeby a přání každé skupiny. Jednotlivé segmenty zahrnují kupující s podobnými potřebami, charakteristikami nebo nákupním chováním. Na tyto segmenty je pak možné lépe působit modifikovaným marketingovým mixem (Jakubíková, 2013 s. 162).

Segmentaci trhu lze provádět podle následujících hledisek:

- **geografické** – kontinent, stát, region, kraj, město, velikost měst a obcí, charakter oblasti,
- **demografické** – pohlaví, věk, rodinná struktura, výše příjmu, vzdělání, náboženství,
- **psychografické** – trh je segmentován podle příslušnosti zákazníků do určitých společenských tříd, které se vyznačují určitým životním stylem,
- **behaviorální** – jedná se o segmentaci podle chování spotřebitelů, podle jejich přístupu k produktům, podle loajality vůči značce nebo podle místa a frekvence nákupu (Foret, 2008, s. 77).

Aby byla segmentace účinná, je zcela nezbytné, aby jednotlivé segmenty trhu měly následující základní charakteristiky:

- **měřitelnost** – velikost segmentu a kupní síla zákazníků se musí dát vyjádřit kvantitativně,
- **dostupnost** – společnost musí být schopna daný segment obsluhovat,
- **podstatnost** – zvolený segment musí být tak veliký, aby ho společnost dokázala obsluhovat ziskově,
- **akceschopnost** – společnost musí být schopna pro daný segment vytvořit realizovatelný a efektivní marketingový plán (Foret, 2008, s. 78).

## 2.6 SWOT analýza

SWOT analýza je komplexní metoda kvalitativního vyhodnocení veškerých relevantních stránek fungování společnosti a její aktuální pozice. Jedná se o nástroj, který umožňuje kompletní analýzu vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících analyzovanou společnost. Zahrnuje poznatky, z jichž dříve provedených analýz. Tato metoda spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých činitelů. Ti jsou následně rozděleni do čtyř skupin. Jedná se o silné a slabé stránky, které vycházejí z vnitřního prostředí a faktory představující příležitosti a hrozby jako vlastnosti vnějšího okolí (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 41).



Využití SWOT analýzy je uplatňováno za účelem rozvíjet silné stránky a eliminovat slabé stránky a zároveň připravit se na potenciální hrozby nebo využít příležitosti. Základní přínos SWOT analýzy lze nalézt v identifikaci vnějších i vnitřních faktorů a následné ohodnocení jejich vlivů a vazeb mezi nimi (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 91).

Pomocí vnitropodnikových analýz a hodnotících systémů jsou určeny slabé a silné stránky společnosti. Pro jejich hodnocení se používá klasifikace hodnotících kritérií. Jednotlivým kritériím je přisouzena váha (1-5) a dále jsou kritéria vyhodnocena na škále v rozmezí – 10 až + 10, přičemž 0 znamená, že kritérium nelze zařadit ani mezi silné, ani mezi slabé stránky. U příležitostí i hrozeb je možné uvádět pravděpodobnosti, s nimiž je lze očekávat, případně jejich hodnotu. U příležitostí se jedná o hodnotu přínosu, naopak u hrozeb jde o hodnotu jejich nepříznivého dopadu (Jakubíková, 2013, s. 129).

Je vhodné dále zkoumat možné vzájemné vazby a působení mezi faktory silných a slabých stránek a vůči příležitostem a hrozbám. Na základě zjištěných skutečností SWOT analýzy je odvozena matice, která obsahuje přehled možných strategií. Jedná se o strategie:

- S-O strategie: Vývoj nových metod, které pomohou rozvoji silných stránek společnosti a získání konkurenční výhody.
- W-O strategie: Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
- S-T strategie: Využití silných stránek pro odvrácení hrozeb.
- W-T strategie: Vývoj strategií, které umožní omezit hrozby ohrožující slabé stránky společnosti (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 62).

**Tabulka č. 1: Schéma rozšířené SWOT analýzy**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Korecký, Trkovský, 2011, s. 219)

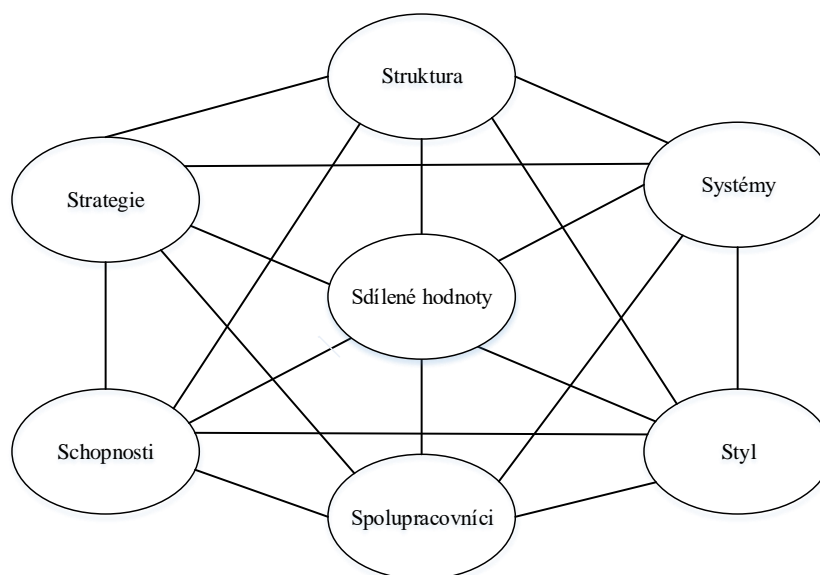
SWOT analýza		Interní analýza	
		Silné stránky Strengths	Slabé stránky Weaknesses
Externí analýza	Příležitosti Opportunities	Strategie S-O	Strategie W-O
	Hrozby Threats	Strategie S-T	Strategie W-T

## 2.7 Metoda 7S

Model 7S vytvořili pracovníci konzultační společnosti McKinsey v sedmdesátých letech minulého století. Tento model vznikl za účelem pomoci manažerům porozumět složitostem, které souvisí s organizačními změnami. Model zahrnuje sedm faktorů úspěchu, které jsou vzájemně provázány. Tyto faktory jsou dále rozebrány (Mallya, 2007; Jirásek, 2002; Dedouchová, 2001):

- **Struktura** – Strukturou lze chápat funkční uspořádání společnosti ve smyslu nadřízenosti, podřízenosti, vztahu mezi podnikatelskými jednotkami, oblastí expertizy, kontrolních mechanismů a sdílení informací. Společnost by měla být schopna reagovat na změny mimo jiné i změnou organizační struktury.
- **Strategie** – Jedná se o soubor aktivit, které zabezpečují udržitelnou výhodu nad konkurencí a zlepšují pozici společnosti vzhledem k zákazníkům. Strategie by měla být spojena s promyšlenou alokací zdrojů a měla by vyjadřovat, jak společnost dosahuje své vize.
- **Systémy** – Jedná se o formální a neformální procedury, pomocí kterých jsou řízeny každodenní činnosti společnosti. Zobrazují vzájemné spojení toků informací a aktivit organizace. Je možné sem zařadit například manažerské informační systémy, komunikační systémy, kontrolní systémy, inovační systémy nebo systémy alokace zdrojů.
- **Styl** – Formuluje, jak vedení společnosti řeší nastalé problémy. Na co konkrétně management společnosti soustřeďuje svoji pozornost, čemu dává přednost a jaké volí prostředky pro splnění svých úkolů. Klasická typologie stylů řízení je dělena na styl autoritativní, demokratický a laissez-faire. Při využití **autoritativního** stylu řízení vedení rozhoduje samo a zaměstnanci na rozhodování nemají vliv. Pro **demokratický** styl řízení je typická vyšší účast podřízených na rozhodování. Podřízení mají možnost říct svůj názor a vedení na ně deleguje část pravomocí. Při řízení stylem **laissez-faire** mají zaměstnanci volnost, kdy si sami řeší rozdělení a postup práce.

- **Spolupracovníci** – Jde o lidské zdroje, jejich rozvoj, vztahy mezi nimi, motivace nebo chování vůči společnosti. Lidské zdroje je nutné řídit tak, aby byli zaměstnanci využiti co nejlépe, jen tak lze dosáhnout nejvyšší možné produktivity. Cílem řízení lidských zdrojů je dosáhnout souladu mezi zájmy zaměstnanců a společnosti z krátkodobého i dlouhodobého hlediska.
- **Schopnosti** – Schopnosti představují soubor schopností a kompetencí, kterými disponují nejen zaměstnanci společnosti, ale jde i schopnosti obsažené v procedurách, know-how nebo návycích společnosti.
- **Sdílené hodnoty** – Sdílené hodnoty odrážejí hodnoty, ideje, cíle, motivy, postoje, které sdílí a respektuje celá společnost. Měly by souviset přímo s vizí společnosti. Pokud chce vedení společnosti změnit chování ostatních, tak by se mělo s těmito hodnotami samo ztotožnit.



**Obrázek č. 2: Model 7S**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mallya, 2007)

## 2.8 Marketingový mix

Marketingový mix lze charakterizovat jako soubor vzájemně propojených nástrojů, jejichž prostřednictvím může marketing ovlivňovat tržby. S nástroji marketingového

mixu může vedení společnosti průběžně pracovat a je možné je poměrně snadno měnit. Marketingový mix v sobě zahrnuje vše, čím může společnost ovlivňovat poptávku po svých produktech. Tradiční nástroje marketingového mixu se označují jako 4P. Toto označení vychází ze začátečních písmen jednotlivých slov označujících anglicky čtveřici faktorů: produkt (*product*), cena (*price*), místo (*place*) a propagace (*promotion*). V marketingovém mixu je vždy nutné respektovat vzájemné vazby mezi jednotlivými prvky (Kotler, 2003, s.69).

### 2.8.1 Produkt

Produkt je základem obchodní činnosti společnosti a z velké části ovlivňuje i ostatní nástroje marketingového mixu. Za produkt lze považovat vše, co může být nabízeno a směřováno na trhu. Produkt uspokojuje potřeby, řeší problémy a poskytuje určitou hodnotu. Produkt nemusí být pouze hmotný statek, ale může jím být i služba nebo myšlenka (Vysekalová, 2006 s. 106).

Ve světovém hospodářství roste důležitost služeb. Služby představují nehmotné statky ve formě různých aktivit či poskytování jiného užitku jedním subjektem druhému subjektu, u kterých při koupi či prodeji nedochází k převodu vlastnictví. Služby od fyzických výrobků odlišují jejich čtyři charakteristiky: nehmotnost, neoddělitelnost, proměnlivost a pomíjivost (Kotler, Keller, 2013, s. 396).

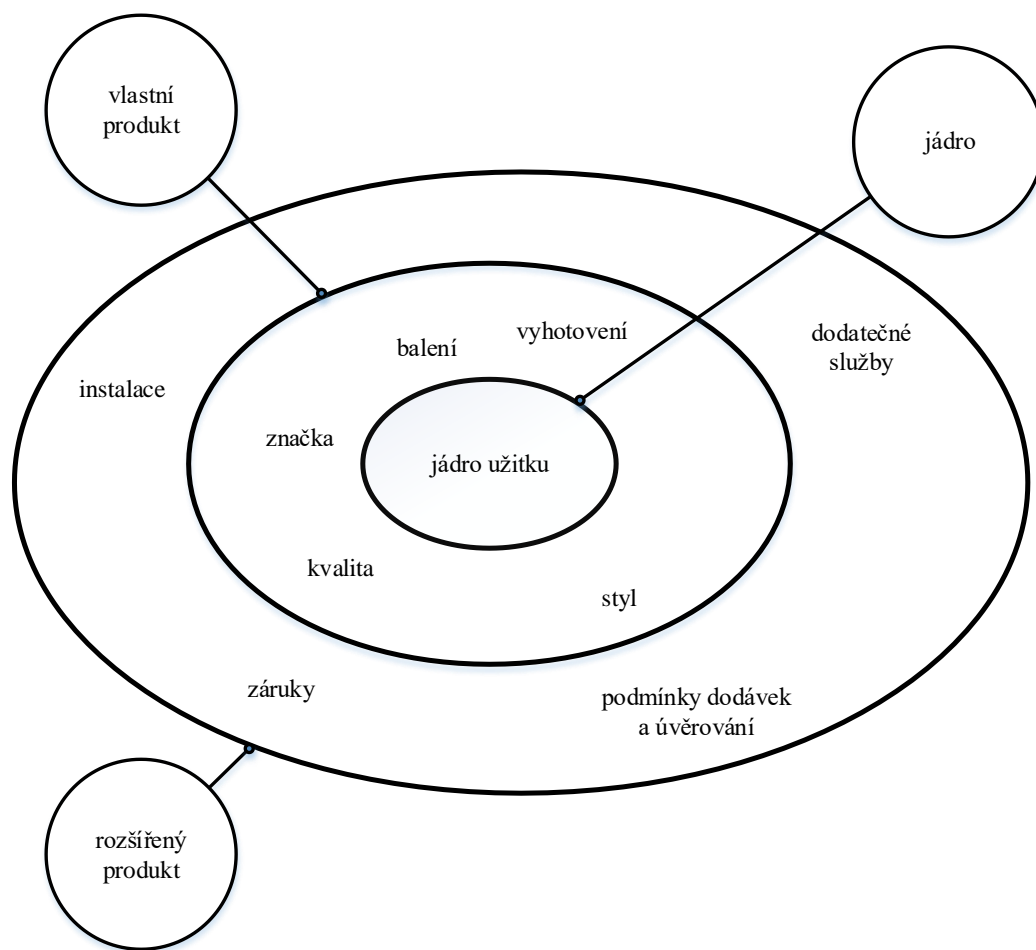
Složka služeb může tvořit méně či více důležitou součást celkové nabídky. Kotler a Keller (2013, s. 394) rozlišují pět kategorií nabídek:

- **Ryze hmotné zboží** – hmotné zboží jako mýdlo, zubní pasta nebo sůl bez doprovodných služeb.
- **Hmotné zboží s doprovodnými službami** – hmotný výrobek jako auto, počítač nebo mobilní telefon, který je doplněný jednou či více službami.
- **Hybrid** – nabídky jídla v restauraci, kde výrobky i služby jsou stejně důležité. Zákazníci se do restaurací vrací nejen kvůli jídlu, ale také kvůli způsobu jeho podávání.

- **Dominantní služba s doprovodným menším zbožím a službami** – výrazná služba jako je například cesta letadlem s dodatečnými službami nebo podpůrným zbožím v podobě občerstvení a nápojů.
- **Ryzí služba** – primárně nehmatatelná služba jako hlídání dětí, psychoterapie nebo masáž.

Jelikož výrobci a prodejci na trhu nenabízejí zákazníkům pouze užitek, který jejich produkt zákazníkům přináší, ale i další vlastnosti produktu, existují různé úrovně produktu. Za tři základní úrovně produktu se podle Foreta (2008, s. 87) považují:

- **Jádro produktu** představuje řešení přání a problémů zákazníka, splnění jeho tužeb (Jakubíková, 2013, s. 202).
- **Vlastní produkt** je komplexním souborem charakteristických vlastností, které zákazník od produktu vyžaduje. Jedná se především o kvalitu produktu. Kvalita v sobě zahrnuje takové stránky produktu, jako jsou například životnost, spolehlivost, přesnost, funkčnost nebo ovladatelnost. Z marketingového hlediska je kvalita produktu taková, jak ji vnímá zákazník. Dále sem patří design produktu. Ten může zabezpečovat vyšší funkčnost produktu, zlepšit jeho užitné vlastnosti a zvýšit jeho estetickou hodnotu. Další vlastností produktu je jeho obal. Ten plní čtyři důležité funkce: ochranou, informační, rozlišovací a propagační. U obalů jsou důležité i jejich ekologické vlastnosti, jako jejich rozložitelnost, možnost recyklace nebo opakovaného užívání. Některé druhy obalů mohou být předmětem sběratelského zájmu. Vlastní produkt tvoří i značka, grafický symbol nebo image (Foret, Procházka, Urbánek, 2005, s. 94).
- **Rozšířený produkt** v sobě zahrnuje soubor faktorů, které představují dodatečné užítky pro zákazníka. K rozšiřujícím faktorům patří záruky, úvěry, platební podmínky, pomoc při instalaci produktů, poradenství a technická podpora, opravy, údržba a poprodejní servis nebo rozvoz zboží na místo, které si určí zákazník (Foret, Procházka, Urbánek, 2005, s. 96).



**Obrázek č. 3: Komplexní produkt a jeho tři úrovně**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Jakubíková, 2013, s. 203)

Přechodem k vyšší úrovni se zákazníkovi zvyšuje užitek z produktu. Spotřebitel si produkt pořizuje kvůli první úrovni. Konkurenční boj mezi prodejci a výrobcí se odehrává v úrovni vlastního produktu, a hlavně v úrovni rozšířeného produktu (Jakubíková, 2013, s. 203).

### 2.8.2 Cena

Cena je částka, za kterou výrobci a prodejci nabízejí své produkty zákazníkům na trhu. Cena je peněžním vyjádřením hodnoty, kterou produkt přinese spotřebiteli. Je to obnos finančních prostředků, který vynakládá spotřebitel výměnou za užitek plynoucí mu ze zakoupeného výrobku nebo služby. Stanovení ceny by mělo vycházet z celkové

marketingové strategie společnosti. Běžně se při tvorbě cen používají tři základní metody: nákladově orientovaná, konkurenčně orientovaná a hodnotově orientovaná. Během tvorby ceny je vhodné zohlednit všechny tyto faktory (Zamazalová, 2009, s. 150).

**Nákladově orientovaná tvorba cena** – Při tvorbě ceny je zájem, aby cena pokryla náklady na výrobu, distribuci a prodej a přinesla prémii za riziko a vynaložené úsilí. Podle nákladů a ceny se společnosti rozhodují, jaké množství výrobků je pro ně výhodné vyrábět. Východiskem u obchodních společností je nákupní cena a náklady obchodní činnosti. Výrobní společnosti kalkulují vlastní náklady na kalkulační jednici (Tomek, Vávrová, 2011, s. 234).

**Cena stanovená v závislosti na konkurenci** – Tato metoda vychází z předpokladu, že společnost nabízí srovnatelné produkty s těmi od konkurence a může tedy své produkty prodávat také za srovnatelné ceny. Tato metoda se používá především, když společnost vstupuje na nový trh, kde se střetává s velkým množstvím konkurentů (Foret, Procházka, Urbánek, 2005, s. 103).

**Cena podle vnímání hodnoty zákazníkem** – Tato metoda se snaží odrážet pohled zákazníka na produkt. Pro kupujícího nejsou důležité náklady na výrobu produktu, ale užitek, který mu produkt přinese. Aby bylo možné tuto metodu použít úspěšně, je nutné přesně zjistit, jakou hodnotu (užitek) má nabízený produkt pro spotřebitele (Jakubíková, 2013, s. 281).

### 2.8.3 Distribuce

Faktor marketingového mixu místo (*place*) je možné chápat jako proces distribuce produktu z místa, kde vznikl až do místa prodeje zákazníkovi. Cílem distribuce je poskytnout kupujícím požadované produkty na dostupném místě, ve správném čase a v množství, které požadují. Pro tyto účely jsou budovány distribuční cesty, které pomáhají překonat časové, prostorové a vlastnické bariéry (Foret, 2008, s. 103).

Distribuční cesty představují dělbu práce mezi výrobou a obchodem i uvnitř samotného obchodu. Distribuční cesty usnadňují proces přesunu zboží pomocí skladovacích, manipulačních, prodejních, fyzických, řídicích a organizačních operací. Distribuční cesta může být přímá nebo nepřímá. Přímá distribuční cesta je využita, když zboží předává

výrobce přímo koncovému spotřebiteli. Když mezi výrobcem a koncovým zákazníkem vstupují mezičlánky, což jsou prostředníci a zprostředkovatelé, hovoříme o nepřímé distribuční cestě (Jakubíková, 2013, s. 244).

Distribuční mezičlánky je možné rozdělit do tří skupin:

- **obchodní prostředníci**, kteří zboží nakupují za účelem dalšího prodeje,
- **obchodní zprostředkovatelé**, kteří zboží nevlastní, pouze vyhledávají na trhu subjekty, které nabízí a poptávají totéž zboží nebo služby a zprostředkovávají jejich setkání a případný prodej,
- **podpůrné distribuční mezičlánky**, které představují subjekty poskytující velké množství služeb (přepravních, skladovacích, finančních nebo poradenských) a napomáhají vyšší efektivnosti při realizaci procesu distribuce (Jakubíková, 2013, s. 244).

#### 2.8.4 Marketingová komunikace

Posledním ze 4P nástrojů marketingového mixu je propagace (*promotion*), v posledních letech se tento termín překládá jako marketingová komunikace. Marketingová komunikace se soustředí na podnícení prodeje. Jelikož se jedná o poměrně široké téma, bude mu věnována celá následující kapitola (Jakubíková, 2013, s. 296).

### 2.9 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace obecně označuje všechny komerční i nekomerční složky komunikace společnosti. Cílem marketingové komunikace je podpora marketingové strategie společnosti. Jedná se o řízený proces, jehož primárním úkolem je informovat, přesvědčovat nebo ovlivňovat cílové skupiny zákazníků a vést s nimi dialog (Zamazalová, 2009, s. 182).

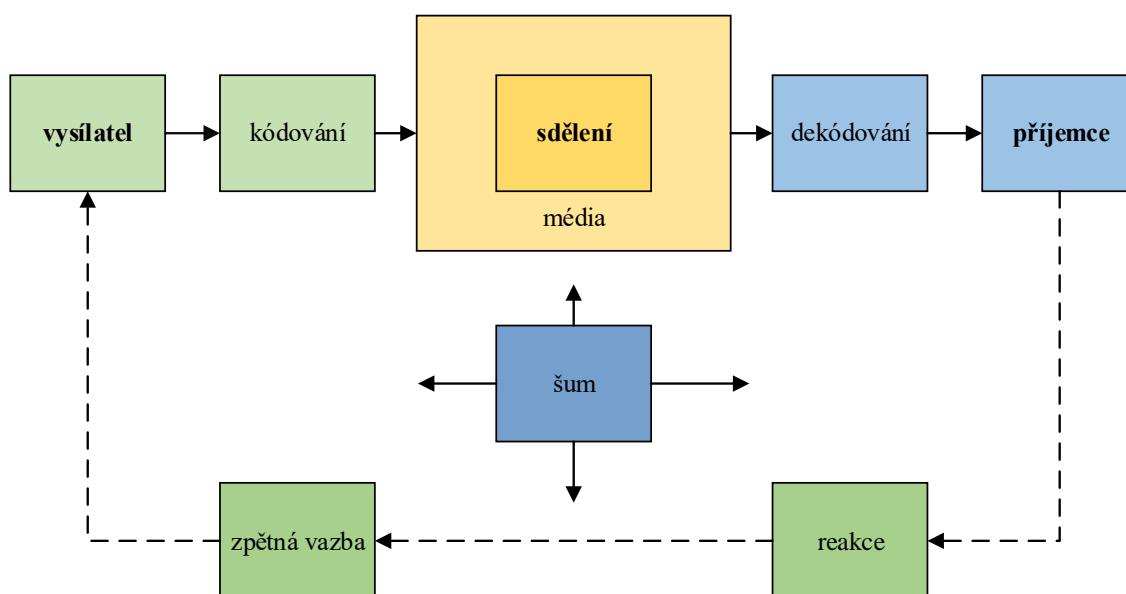
Marketingová komunikace je účinná, když spotřebitelům prezentuje, jak a proč je výrobek používán, kdo, kde a kdy ho používá. Spotřebitelé si možná zapamatují, kdo výrobek vyrábí a co společnost a značka vlastně představuje. Marketingová komunikace by měla v zákaznících vyvolat touhu si výrobek vyzkoušet nebo ho začít používat.



Společnost má možnost díky marketingové komunikaci spojit svoji značku s jinými lidmi, místy, událostmi, značkami, zážitky, pocity a věcmi. Díky vrytí značky do paměti spotřebitelů dokáže marketingová komunikace zvýšit hodnotu značky nebo i pozitivně ovlivnit růst tržeb (Kotler, Keller, 2013, s. 516).

### 2.9.1 Obecná komunikace

Obecná komunikace představuje předání konkrétního sdělení nebo informací od jejich zdroje k příjemci. Důvody, metody a cíle tohoto předání se mohou lišit. Marketingová komunikace souvisí s pojmem komunikační proces, to znamená přenos sdělení od jeho odesílatele k příjemci. Tento proces běžně probíhá mezi nabízejícími a poptávajícími, mezi prodejci a potenciálními kupci, nebo také mezi společnostmi a dalšími cílovými skupinami. Mezi cílové skupiny patří všechny subjekty, které společnost může svými aktivitami ovlivnit a které také naopak mohou ovlivnit danou společnost. Řadí se k nim zejména zaměstnanci, dodavatelé a obchodní partneři, akcionáři, média, orgány veřejné správy, investoři a místní komunity (Přikrylová, Jahodová, 2010, s. 21).



**Obrázek č. 4: Komunikační proces**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Kotler, Keller, 2013, s. 520)

Principy komunikace vyjadřuje základní model komunikačního procesu. Jedná se o makromodel složený s devíti klíčovými prvky efektivní komunikace. Hlavní strany

procesu představují dva prvky – vysílatel a příjemce. Další dva reprezentují hlavní nástroje – sdělení a média. Hlavní komunikační funkce zastupují kódování, dekódování, reakce a zpětná vazba. Posledním prvkem v celém systému je šum, který spočívá v náhodných a konkurenčních sděleních, která mohou narušit připravovanou komunikaci (Kotler, Keller, 2013, s. 520).

Vysílatelé by měli vědět, jaké příjemce chtějí oslovit a jakou očekávají odezvu. Sdělení by cílové publikum mělo být schopno snadno dekódovat. Musí být vybrána taková média, která zasáhnou cílové publikum a je nutné připravit kanály zpětné vazby pro sledování odezvy (Kotler, Keller, 2013, s. 520).

### 2.9.2 Obecné komunikační modely

Aby byla marketingová komunikace úspěšná a splnila své cíle, musí zdárně projít několika etapami. Tyto etapy jsou popsány nejrůznějšími modely. V této práci popíšu některé z nejznámějších komunikačních modelů (Křížek, Crha, 2012 s. 96).

Prvním modelem je **model AIDA**. AIDA je anglický akronym pro: Attention (pozornost), Interest (zájem), Desire (přání), Action (akce). Tento model vznikl již v 19. století v USA. Tento model předpokládá, že je potřeba nejdřív upoutat pozornost zákazníka, pak dochází k vyvolání zájmu o produkt, což způsobí, že jej zákazník začne chtít a poté jej koupí. Model znázorňuje jednotlivé stupně účinku, kterými prochází příjemce během komunikační kampaně. Tento model je poměrně zjednodušený, ale stal se východiskem pro mnoho dalších modelů (Vysekalová, 2012, s. 42).

Dalším modelem je **model DAGMAR** (Defining Advertisement Goals for Measured Advertising Results, což lze přeložit jako definice cílů reklamy k měření jejich výsledků) Ten je hierarchickým modelem efektů, který se obvykle používá jako rámec k definování komunikačních cílů. Komunikační efekty nebo cíle obsažené v modelu DAGMAR jsou: potřeba dané kategorie, povědomí o značce, znalost značky, postoj ke značce, záměr koupit značku, pomoc při nákupu, nákup, spokojenost a loajalita ke značce. Podstata tohoto modelu spočívá v tom, že místo cílů prodeje, které se obtížně vztahují k nákladům na komunikaci, jsou používána jiná měřitelná kritéria, jako například povědomí a image (Pelsmacerk, Geuens, Bergh, 2010, s. 165).

Tyto modely nejsou optimalizovány pro digitální marketing a jeho měření. Teprve Avinash Kaushik přišel s **modelem STDC**, který bere v úvahu schopnost společnosti vytvářet vztahy se stálými, novými i budoucími zákazníky prostřednictvím sociálních sítí a mobilních aplikací. Kaushik říká, že nákupní proces nespočívá pouze v potřebě zákazníka nakoupit nějaké zboží či službu, ale začíná dlouho předtím, než se k takové akci odhodlá. Společnost, která dokáže zákazníka zaujmout dříve, získá značnou konkurenční výhodu. Název modelu je odvozen od počátečních písmen anglických slov *see* (vidět), *think* (přemýšlet), *do* (chtít), *coddle* (hýčkat), ty zároveň představují fáze modelu (Kaushik, 2013).

První fází modelu STDC je SEE. Skupina, která spadá do této fáze, je tou nejširší. Zahrnuje všechny, kteří by mohli mít zájem o službu či produkt. V druhé fázi THINK se společnosti zaměřují na skupinu lidí, kteří již nějakým způsobem uvažují nad využitím jejich služeb či koupí produktu, který nabízejí. V této fázi jde nejčastěji o poznávání nebo průzkum trhu, samotný nákup přichází později. Společnost by měla spotřebiteli nabídnout nějakou relevantní informaci nebo radu, která mu pomůže s rozhodováním. Třetí fází je DO. Zde se zákazník rozhoduje, kde nakoupí a následně provádí samotný nákup. Čtvrtou fází je COODLE. V této fázi by společnosti měli své stálé zákazníky hýčkat. Každá společnost, která si cení svých stálých zákazníků, ušetří za získávání nových klientů (Kaushik, 2013).

### 2.9.3 Nástroje marketingové komunikace

Volbě konkrétního nástroje marketingové komunikace, komunikačního kanálu je potřeba věnovat velkou pozornost, protože zprávu, kterou příjemce obdrží z důvěryhodného a spolehlivého zdroje vnímá mnohem lépe než informaci od zdroje nedůvěryhodného. Při marketingové komunikaci se proto doporučuje používat celistvý soubor takových nástrojů, které umožní jak efektivní a účelnou komunikaci s obchodními partnery, tak také cílevědomé působení na nákupní a spotřební chování zákazníků. Soubor těchto nástrojů se nazývá komunikační mix. Za jeho základní nástroje jsou považovány reklama, podpora prodeje, vztahy s veřejností (public relations), osobní prodej a přímý marketing (Foret, Procházka, Urbánek, 2005, s. 118).

### 2.9.3.1 Reklama

Reklamu lze definovat jakou placenou, neosobní formu prezentace produktu. Jde o účelové sdělení, pomocí kterého společnost může komunikovat se svými stávajícími i potenciálními zákazníky. Tato forma komunikace může probíhat prostřednictvím různých sdělovacích prostředků, jako příklad lze uvést: tisková média (noviny a časopisy), vysílací média (rozhlas a televize), elektronická média (webové stránky) nebo displejová média jako jsou billboardy, cedula nebo plakáty (Koler, Keller, 2013, s. 518).

Reklama má tři základní funkce, které vycházejí z časového hlediska a z životního cyklu produktu (Foret, Procházka, Urbánek, 2005, s. 119). Jedná se o reklamu:

- **Zaváděcí** – Tato forma reklamy má poskytnout informace o produktu. Hlavním cílem je představit zákazníkům produkt, který je uváděn na trh. Často se tento typ reklamy používá již před uvedením, kvůli vyvolání zájmu u spotřebitelů. Tato reklama by měla sdělovat informace o základním užitku nového produktu, o jeho kladných vlastnostech, o jeho výhodách oproti konkurenčním produktům, o jeho dostupnosti, ceně a způsobu použití (Foret, Procházka, Urbánek, 2005, s. 119).
- **Přesvědčovací** – Tato reklama se využívá ve fázi růstu. Produkt už má na trhu určitou pozici a zájem o něj stoupá. Cílem použití této formy reklamy je upevnění současného postavení produktu na trhu, eventuálně podíl na trhu zvětšit. Přesvědčovací reklama je důležitá v konkurenčním prostředí. Jednou z možností, jak zákazníky účinně přesvědčovat, je použití prvků reklamy srovnávací (Hesková, Strachon, 2009, s. 82).
- **Připomínací** – Připomínací nebo také upomínací reklama se uplatňuje ve fázi zralosti produktu. Používá se pro produkt, který je již dostatečně zavedený a známý. Jejím účelem je produkt připomínat a udržovat v podvědomí spotřebitelů. Má přesvědčit spotřebitele, že jeho rozhodnutí o koupi bylo správné a měl by produkt kupovat opakovaně (Hesková, Strachon, 2009, s. 82).

### 2.9.3.2 Podpora prodeje

Podporu prodeje lze definovat jako soubor pobídek stimulující okamžitý nákup. Nejčastěji se jedná o pobídky založené na snížení ceny, tedy zejména o přímé slevy, kupony nebo výhodná balení. Jde i o techniky, kdy je cílová skupina stimulována k vyzkoušení produktu například prostřednictvím ochutnávky nebo vzorku zdarma. Typickými nástroji podpory prodeje jsou techniky, které cílovou skupinu obdarovávají nějakou věcnou odměnou. Jedná se zejména o prémie, reklamní dárky nebo soutěže. Mezi nástroje podpory prodeje se řadí také věrnostní programy (Karlíček, Král, 2011 s. 97).

V porovnání s reklamou lze prostřednictvím podpory prodeje rychleji a lépe měřit prodejní účinky. Její využití přináší řadu výhod i nevýhod. K výhodám patří okamžité a velmi intenzivní působení na rozhodování spotřebitele. Podpora prodeje takřka okamžitě působí na nárůst obrátu, její trvání je však časově omezeno. To je také její slabina. Další negativní stránka podpory prodeje je skutečnost, že její nástroje mohou zvýšit cenovou senzitivitu spotřebitele. Spotřebitelé mohou odložit svůj nákup s očekáváním slevových akcí. Existuje zde také riziko, že špatně zvolenou podporou prodeje může dojít k poškození image společnosti, pokud je častými slevami vyvolán dojem nízké kvality (Zamazalová, 2009, s. 203).

### 2.9.3.3 Public relations

Vztahy s veřejností se budují s využitím pestré škály programů, které mohou být zaměřeny interně na zaměstnance společnosti nebo externě na spotřebitele, ostatní společnosti, vládu nebo média. Cílem public relations je podporovat či chránit image společnosti. S využitím public relations může společnost i komunikovat jednotlivé výrobky (Koler, Keller, 2013, s. 518).

Soubor základních nástrojů činnosti public relations tvoří nástroje, které jsou zkráceně nazvány podle akronymu PENCILS:

- **P = publications** – publikace (výroční zprávy o hospodaření, podnikové časopisy nebo tiskoviny pro zákazníky),
- **E = events** – veřejné akce (sponzorování sportovních a kulturních akcí nebo prodejních výstav),

- **N = news** – novinářské zprávy (informace o podniku, jeho výrobcích, zaměstnancích nebo mimořádných úspěších),
- **C = community involvement activities** – angažovanost pro komunitu (podpora místních aktivit prostřednictvím investování peněz a vynakládání času pro potřeby místních občanských sdružení a jejich aktivit),
- **I = identity media** – projevy podnikové identity (například dopisní papíry s podnikovou grafikou nebo podnikové uniformy),
- **L = lobbying activity** – lobbovací aktivity (například úsilí o zadržení nepříznivých nařízení),
- **S = Social responsibility activities** – aktivity sociální odpovědnosti jako je dárcovství charitativním organizacím (Foret, Procházka, Urbánek, 2005, s. 123).

#### 2.9.3.4 Osobní prodej

Osobní prodej představuje osobní formu komunikace. Osobní prodej může být definován jako prezentace výrobku nebo služby při osobní komunikaci mezi prodávajícím a kupujícím. Cílem osobního prodeje není jenom prodat produkt, ale taktéž vytvořit dlouhodobý a pozitivní vztah a posilovat image společnosti i nabízeného produktu. Největší výhodou tohoto nástroje komunikačního mixu je možnost okamžité zpětné vazby (Přikrylová, Jahodová, 2010, s. 42).

#### 2.9.3.5 Přímý marketing

Přímý marketing umožňuje jednotlivým společnostem vést interaktivní marketingovou komunikaci a efektivní měření odezvy za účelem vytvoření dlouhodobých vztahů se zákazníky. Základní ideou koncepce přímého marketingu je odstranit anonymitu zákazníků. Cílem přímého marketingu je analyzovat a pochopit potřeby konkrétních zákazníků tak, aby bylo možné cíleně použít marketingové nástroje a jejich účinky přesně měřit. Aby bylo možné přímý marketing aplikovat, je nutné vytvořit marketingovou databázi, která bude neustále aktualizována a společnost ji musí být schopna adekvátně využívat (Hesková, Strachon, 2009, s. 125).

Běžné formy přímé komunikace jsou dopisy, e-maily, prospekty, katalogy, odpovědní pohlednice nebo dárkové balíčky. Aby bylo možné efektivně měřit odezvu na přímý

marketing, jeho nástroje musí zajišťovat zpětnou informační vazbu. Zvolená forma musí proto obsahovat odpovědní mechanismus. Tím může být kupón, odpovědní lístek v časopise, formulář u nabídkového dopisu nebo telefonní číslo. Základní faktory tohoto nástroje jsou: přímý přístup, přímá odpověď a přímá měřitelnost (Tomek, Vávrová, 2011, s. 258).

## **2.9.4 Nové nástroje marketingové komunikace**

Marketingová komunikace prošla na přelomu 20. a 21. století celou řadou změn. Komunikace je stále selektivnější a zákazník vybíravější, odolný vůči doposud účinným formám. Vznikají nové projekty, které využívají řadu nových a netradičních nástrojů. Marketing a marketingová komunikace již není pouze disciplína, která stimuluje tržní reakci. Marketingové techniky se pomalu proměňují ve specializované obory. Já se v této práci zaměřím na marketing na sociálních sítích a na virový a guerillový marketing (Frey, 2011, s. 11).

### **2.9.4.1 Sociální sítě**

Sociální sítě jsou místa, kde se lidé setkávají, aby si vytvářeli okruh svých přátel nebo se připojili k nějaké komunitě sdílející společné zájmy. Sociální sítě jsou neodmyslitelným fenoménem naší doby již od začátku nového tisíciletí. V průběhu posledních let dokázaly proměnit podobu společnosti a staly se jedním z hlavních zdrojů zábavy, prostředkem realizace, nástrojem komunikace nebo pomocníkem při budování kariéry. Sociální sítě sdružují čím dál více lidí z celého světa, což umožňuje oslovit velkou masu lidí (Vysekalová, Mikeš, 2018, s. 174).

Sociální média lze také využít k inzerci. Největší výhodou reklamy na sociálních sítích je poměrně přesné zacílení, protože zde lidé o sobě uveřejňují velké množství informací jako například pohlaví, věk, zájmy nebo rodinný stav. Lze tak jednoduše vytvořit specifické cílové skupiny. Další výhodou reklamy na sociálních sítích je možnost, podrobně sledovat průběh reklamních kampaní pomocí různých statistických údajů. Tyto údaje lze analyzovat a vyhodnotit, za účelem optimalizování následujících kampaní (Vysekalová, Mikeš, 2018, s. 174).

Mezi nejznámější a nepoužívanější sociální sítě patří:

- **Facebook** je jednou z nejrozšířenějších sociálních sítí, lze ji nazvat leaderem. Jedná se o sociální síť s největším množstvím funkcí. Uživatelé zde mohou sdílet fotografie, videa nebo své názory. Facebook obsahuje také chat, který slouží k soukromým konverzacím. Mezi další funkce Facebooku patří tvorba různých diskuzních skupin a stránek. Skupiny jsou obvykle zaměřené na různé záliby nebo zájmy. Facebook taktéž umožňuje vytvářet události a zvát na ně další uživatele. Facebook nabízí i mnoho her a aplikací, jež je možné použít přímo v jeho prostředí. Facebook umožňuje svým uživatelům vykonávat několik aktivit na jednom místě a je tak pro ně velmi pohodlným (Hán, 2017, s. 187).
- **Instagram** byl založen v roce 2010 a je jednou z nejrychleji rostoucích sociálních sítí dneška. Mezi hlavní funkce patří živé vysílání nebo tzv. Stories, ty mají formu fotografie, krátkého sdělení nebo krátkého videa (15 sekund) a umožňují tzv. funkci swipe up, což je možnost prokliku na konkrétní web. Jedná se tedy o skvělý nástroj pro propagaci společnosti, jejich produktů a služeb. Instagram je značně interaktivní a umožňuje vytvářet velmi silná spojení mezi jednotlivými uživateli. Publikované fotografie a videa je zde možné upravovat pomocí různých filtrů. V roce 2012 byl Instagram koupen společností Facebook. Původní koncept Instagramu zůstal nadále zachován (Hán, 2017, s. 190).
- **Twitter** pro mnoho lidí slouží jako zdroj informací. Potenciál této sociální sítě dokáží využít zejména moderní a technologické společnosti. Ostatní zde pravděpodobně nenajdou dostatečně velké publikum, se kterým by mohli komunikovat. Pokud chce obchodní korporace uspět na Twitteru, měla by zde sdělovat novinky z oboru, zajímavé informace a aktuality o vlastní činnosti. Jako na každé sociální síti je důležité udržovat konverzaci s ostatními uživateli (Procházka, Řezníček, 2014, s. 128).
- **LinkedIn** je profesionální síť. Uživatelé jsou nejčastěji manažeři, konzultanti, odborníci v nejrůznějších oblastech nebo absolventi. Tato sociální síť je zdrojem informací o mnoha profesionálech, jejich zkušenostech a schopnostech. Umožňuje uživatelům vzájemně navázat kontakt. Lze zde získat zajímavé



informace, najít obchodní partnery, spolupracovníky nebo zaměstnance (Janouch, 2010, s. 256).

#### **2.9.4.2 Virový marketing**

Sociální sítě jsou ideálním místem pro šíření reklamních sdělení formou virového marketingu. Virový marketing je jedním z nejlevnějších způsobů reklamy, a to nenásilnou formou, prostřednictvím vtipných obrázků nebo zábavných videí, které uživatelé sociálních sítí samovolně sdílejí a rozšiřují mezi sebou (Frey, 2011, s. 77).

Virální zpráva může být šířena i jinými způsoby, ne pouze na sociálních sítích, další možností je například e-mailová komunikace. Aby virální zpráva fungovala správným způsobem, tedy byla šířena dobrovolně mezi další příjemce, musí splňovat několik předpokladů: má mít originální myšlenku, zábavný obsah, zajímavé kreativní řešení a musí se dát použít v prostředí konkrétní komunity uživatelů (Přikrylová, Jahodová, 2010, s. 265).

Hlavní výhodou virového (virálního) marketingu je nízká nákladovost, a tedy i nízká finanční náročnost. Další výhody jsou rychlá realizace, vysoká pozornost příjemců, která pramení z důvěry vůči zdroji šíření zprávy. Díky tomu, že zprávu aktivně přeposílají sami uživatelé, počet zhlédnutých a přeposlaných zpráv tak odpovídá skutečnému počtu osob, které byly zprávou zasaženy. Nebezpečí virového marketingu je malá kontrola nad průběhem kampaně. Po odstartování kampaně se již zpráva šíří dále podle vůle příjemců (Vašítková, 2014, s. 146).

#### **2.9.4.3 Guerillový marketing**

Guerillový marketing je netradiční forma marketingové komunikace, která má za úkol dosáhnout maximálního efektu s minimem zdrojů. Primárním cílem je upoutat pozornost, nikoli vyvolat dojem reklamní kampaně. Je využívána, když společnost nemá dostatek finančních prostředků na klasickou reklamní kampaň, ale potřebuje maximalizovat účinek. Tento přístup lze asociovat s guerillou, ve smyslu partyzánské bitvy v džungli proti převaze. Mezi marketingové taktiky guerilla marketingu patří udeřit na nečekaném místě, zaměřit se na přesně vytipované cíle a okamžitě se stáhnout zpět (Přikrylová, Jahodová, 2010, s. 259).

Guerillový způsob komunikace obvykle nevyužívá tradiční média. Zaměřuje se na média nestandardní, alternativní, zejména outdoorová, která mohou velmi účinně přilákat pozornost, vzbudit zájem či vytvořit rozruch kolem produktu. Jedná se zejména o prostředky hromadná dopravy, lavičky, zastávky hromadné dopravy, odpadkové koše, sloupy veřejného osvětlení nebo interiéry obchodů. Guerillová komunikace je často podpořena virálním marketingem. Například přeposíláním snímků z guerillové akce (Frey, 2011, s. 47).

### **3 ANALYTICKÁ ČÁST**

V analytické části této práce je popsána konkrétní společnost, která byla předmětem analytické části, dále jsou zde použity analýzy, které byly popsány v teoretické části této práce. Interní okolí společnosti je analyzováno pomocí 7S analýzy, oborové okolí je popsáno prostřednictvím Porterova modelu 5 konkurenčních sil a pro analýzu vnějšího okolí byla použita SLEPTE analýza. Dále se zde nachází i výzkumná část této práce, která napomáhá nalézt další příležitosti a hrozby spolu se silnými a slabými stránkami společnosti. Ty nakonec shrnuje a vyhodnocuje SWOT analýza.

#### **3.1 Charakteristika společnosti**

Společnost CUPCAKES & COFFEE s.r.o. (Cupcakekárna) má dvě jednatelky. Každá jednatelka má obchodní podíl ve výši padesáti procent. Základní kapitál společnosti je 20 000 Kč. Předmět podnikání je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, hostinská činnost, prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin, pekařství a cukrářství. Společnost zaměstnává méně než deset zaměstnanců. Analyzovaná společnost vznikla zápisem do obchodního rejstříku dne 16. května 2014. Poté společnost začala hledat vyhovující prostor, který by byl v centru města Brna a zároveň dostupný za přijatelnou cenu. Po několikaměsíčních přípravách dne 23. září 2015 společnost otevřela první cupcake shop v Brně na náměstí Svobody v pasáži Komerční banky (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2018; Zelenková, 2018).

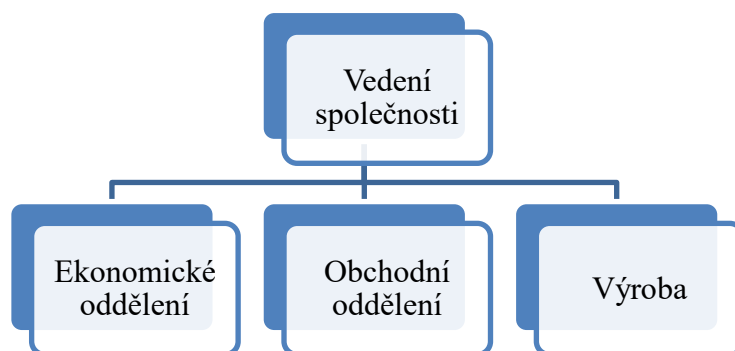
Analyzovaná společnost CUPCAKES & COFFEE s.r.o. byla v té době jedna z prvních společností, která se zaměřila na jeden produkt a jeho variace v jejich oboru podnikání. Tímto produktem byly a stále ještě jsou cupcakes, malé dortíky, pečené v košíčku. Od otevření první provozovny se společnost snaží neustále rozvíjet. Bylo proto jen otázka času, kdy společnost začne pracovat na novém projektu. V listopadu 2017 otevřela společnost další provozovnu v přízemí Tržnice Brno na Zelném trhu. V této provozovně si zákazníci kromě výběrové kávy, domácí limonády a cupcakes mohou dopřát i zmrzliny a sorbety bez barviv a éček. Společnost byla oceněna prvním místem mezi cukrárnami na Cakefestu Brno 2016 a stejného úspěchu dosáhla i v projektu GOURMET Brno 2017 (Zelenková, 2018).

## 3.2 Metoda 7S

V této kapitole bude provedena analýza vnitřního okolí společnosti pomocí 7S analýzy společnosti McKinsey.

### 3.2.1 Struktura

V čele společnosti jsou dvě jednatelky Ing. Lucie Zelenková a Ing. Veronika Kucková. Obě jednatelky plní funkci provozní ředitelky. Ing. Lucie Zelenková má dále na starosti personál, účetnictví, komunikaci s úřady a marketing společnosti včetně správy sociálních sítí a webových stránek společnosti. Ing. Veronika Kucková řeší zásobování, komunikaci s dodavateli a festivaly, na kterých se společnost prezentuje a prodává své produkty. Ve výrobě pracují tři cukrářky. Společnost dále zaměstnává jednu baristku na hlavní pracovní poměr a dalších šest baristek jako brigádnice (Zelenková, 2018).



Obrázek č. 5: Organizační struktura

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Zelenková, 2018)

### 3.2.2 Strategie

Společnost původně vznikla jako kavárna. Jelikož v Brně je v tomto odvětví velká konkurence, majitelky společnosti chtěly vybudovat kavárnu, která by se od konkurence odlišovala tím, že ke kávě a domácím limonádám bude nabízet pouze jeden doplňkový sortiment, na který se bude specializovat. Tak vznikl nápad vyrábět cupcakes, které jsou v současnosti hlavní prodejní produkt společnosti. Společnost usiluje o to být neustále inovativní a kreativní. Každý měsíc vytváří novou nabídku svých produktů. Společnost

se také stále snaží nalézat a využívat nové příležitosti a rozvíjet se všemi směry. Mísí společnosti je zvyšovat prodeje produktů při udržení jejich současné kvality a neustálé získávání nových zákazníků a jejich udržení (Zelenková, 2018).

### **3.2.3 Systémy**

Komunikace se zákazníky probíhá vždy na základě iniciativy ze strany zákazníka. Společnost provozuje na svých webových stránkách objednávkový formulář pro nezávazné objednávky. Od zákazníka tak hned při prvním kontaktu získá všechny potřebné informace pro vytvoření závazné objednávky (kontakt, termín dodání, počet kusů, příchut', speciální zdobení cupcaku). Zákazníkovi je následně odeslán mail s cenovou nabídkou a s žádostí o potvrzení informací a objednávky. Zákazník si ve zvolený termín vyzvedne svou objednávku na pobočce na náměstí Svobody, kde se nachází i výroba. Společnost samozřejmě řeší objednávky a jejich detaily se zákazníkem i osobně na prodejnách. Díky formuláři je ale komunikace podstatně rychlejší. Společnost je podle zákona o evidenci tržeb povinna vystavit kupujícímu účtenku. Zároveň je povinna zaevidovat přijatou tržbu u správce daně online. Zde společnost používá pokladní systém Storyous (Zelenková, 2018).

Pro komunikaci s dodavateli využívá společnost e-mailovou komunikaci, prostřednictvím které jednatelka společnosti zasílá dodavatelům dané objednávky. Při výběru dodavatelů se společnost rozhoduje na základě kvality jejich produktů a jim odpovídající ceně. Velká váha je také přisuzována doporučení od třetí osoby nebo přístupem a komunikací dodavatele. Jednatelky společnosti spolu pravidelně komunikují. Důležitá strategická rozhodnutí jsou projednávána na pravidelných týdenních meetinzích (Zelenková, 2018).

### **3.2.4 Styl**

V analyzované společnosti se uplatňuje demokratický styl řízení. Zaměstnanci mají velký prostor uplatnit svou kreativitu při vytváření nových příchutí a vzhledu konečných výrobků, dále se také podílejí na vzhledu prodejen. Zaměstnanci mohou svobodně vyjádřit svůj názor na pracovní záležitosti a jejich názory jsou vždy brány v potaz.

Společnost se stále snaží nalézat nové nápady a inspiraci pro další rozvoj a zaměstnanci jsou považováni za jeden z relevantních zdrojů. Avšak řešení problémů a konečná rozhodnutí jsou v gesci vedení společnosti (Zelenková, 2018).

### **3.2.5 Spolupracovníci**

Vedení společnosti dbá na dobré mezilidské vztahy uvnitř společnosti. Mezi spolupracovníky je velmi přátelský kolektiv. Zaměstnanci nejsou nuceni ze strany vedení nabízet zákazníkům další produkty nad rámec jejich objednávky nebo nosit předepsaný dress code, jako je tomu v konkurenčních nadnárodních řetězcích. Dobrá atmosféra na pracovišti je podporována i teambuildingovými aktivitami. Jednatelky společnosti se přátelí už od studií na vysoké škole. V současné době pracují ve společnosti pouze ženy. Podle jednatelky společnosti je tato skutečnost způsobena nízkým zájmem o obor a nabízené pozice ze strany mužů (Zelenková, 2018).

### **3.2.6 Schopnosti**

Ve společnosti v současné době pracují tři cukrářky, z nichž dvě jsou vyučeny v oboru. Společnost své zaměstnance podporuje v sebevzdělávání a umožňuje jim účastnit se nejrozličnějších kurzů, které zvyšují jejich kvalifikaci. V posledním roce to byl kurz výroby makronek, kurz výroby italské zmrzliny nebo kurz Latté. Zaměstnanci společnosti jsou velmi kreativní a pečliví a dokáží plnit i speciální přání zákazníků. Komunikace se zákazníkem je na velmi vysoké úrovni. Obsluha prodejen dokáže zákazníkům zpříjemnit den a ti se pak rádi vracejí. Společnost se pokoušela zorganizovat kurzy pečení nebo zdobení, ale bohužel žádný ze zaměstnanců je nebyl schopen vytvořit nebo vést (Zelenková, 2018).

### **3.2.7 Sdílené hodnoty**

Společnost dbá na to, aby její zaměstnanci měli pozitivní vztah ke kávě a sladkému pečivu. Společnost se samozřejmě snaží vyrábět kvalitní produkty a uspokojit přání a požadavky zákazníků, aby byli spokojeni, nakupovali pravidelně a doporučili

společnost dalším potencionálním zákazníkům. Společnost se snaží neustále rozvíjet o obměňovat nabídku (Zelenková, 2018).

### **3.3 Marketingový mix**

V této kapitole jsou popsány prvky marketingového mixu (produkt, cena, distribuce, komunikace) analyzované společnosti.

#### **3.3.1 Produkt**

Hlavním produktem společnosti jsou cupcakes. Cupcake je malý dort připravený k servírování, tedy na rozdíl od dortu se již nemusí krájet, protože je určen pro jednu osobu. Cupcake získal svůj název na konci 18. století, díky keramickým šálkům, ve kterých se pekli. Lidé většinou mylně nazývají cupcake muffinem. Tyto dva druhy sladkého pečiva mají společnou jen formu na pečení a papírový košíček. U muffinů se většinou používá polohrubá mouka a hutnější těsto, které nakyne do výšky a udělá hříbeček. Tady se prvně smíchají mokré a suché ingredience zvlášť a následně se spojí dohromady. Kdežto těsta na cupcakes jsou většinou z hladké mouky a tekutější. Cupcaky se navíc často plní (polevou, ovocem nebo krémem) a vždy jsou ozdobeny krémem. Analyzovaná společnost vytváří krémy z másla, mascarpone, tvarohu, smetany, cream cheese nebo i z kokosové smetany (Zelenková, 2018).

Společnost každý den peče čerstvou várku cupcakes. Na prodejnách společnosti mohou zákazníci zakoupit 12 až 18 druhů těchto dortíčků, z nichž je vždy alespoň jeden veganský a dva bez lepku. Jejich nabídka se neustále mění. Cupcaky jsou baleny do designových krabiček po jednom nebo po čtyřech kusech. Zákazníci si mohou také vybrat malou dortovou svíčku, zapichovátko nebo fondánové ozdoby s nápisem, které jsou předpřipraveny. Společnost dělá také zakázkovou výrobu (tematické, narozeninové, na oslavy, catering i svatební cupcakes). Dokáže tedy uspokojit i originální přání zákazníka. Společnost peče i mini a maxi verze či svatební cupcakes dorty s malým dortíkem na rozkrojení. Dále půjčuje i stojany na cupcakes (Zelenková, 2018).



**Obrázek č. 6: Cupcake**

(Zdroj: Cupcakekárna, 2019)

### **3.3.1.1 Sortiment**

Na svých prodejnách společnost nabízí kromě cupcakes také kávu, kterou jí dodává česká pražírna Coffee Source. Společnost střídá dva typy káv: BIO směs 100 % arabica s ovocnými tóny (kyselejší), která je velmi jemná s SILVER blend 90/10 arabica/robusta s chutí do čokolády (hořká). Všechny kávy jsou připravovány na bázi espressa, zhruba 8,5 g namleté kávy s dobou extrakce mezi 23 až 30 sekundami (extrakce je doba, za kterou proteče horká voda přes sítko s namletou kávou na požadovaný objem). Výsledný nápoj s výraznou chutí má objem kolem 30 ml. V nabídce jsou kávy ristretto, espresso doppio, cappuccino, caffè latté, latté macchiato a flat white. Veškeré kávy si zákazník může dát se sójovým mlékem, případně ji osladit některou z vybraných příchutí (Zelenková, 2018).

Společnost si také vyrábí vlastní domácí sirupy na limonády a v zimě pečené čaje nebo svařené víno. V pobočce na Zelném trhu společnost nabízí svým zákazníkům mimo jiné i zmrzliny a sorbety bez barviv a éček od české společnosti Tomivo gelato. Dále také Richardovy limonády, jejichž koupí zákazník přispívá 2 Kč na dětský hospic Dům pro Julii (Zelenková, 2018).



### 3.3.2 Cena

Tvorba cen je nákladově orientovaná. Cena se odvíjí od nákladů na materiál, který je potřebný pro výrobu jednotlivých druhů cupcakes. Marže je závislá na náročnosti výroby každého výrobku. Některé cupcakes se plní, nebo je jejich krém náročnější a kompletace výrobku je tak pracnější, a to se projevuje na vyšší ceně produktu proti těm jednodušším na výrobu. Společnost upřednostňuje používání kvalitních surovin při výrobě a finalizaci produktu před snižováním nákladů a ceny tím, že by využívala méně kvalitní suroviny (Zelenková, 2018).

### 3.3.3 Distribuce

Společnost nabízí své produkty ve dvou prodejnách v Brně. První na náměstí Svobody v pasáži Komerční banky, kde se nachází i výroba. Otevírací doba této provozovny je v pondělí 9:00 až 19:00 hodin, v úterý až pátek 7:30 až 19:00 hodin, v sobotu 10:00 až 19:00 hodin a v neděli je zavřeno. Druhá prodejna se nachází v přízemí Tržnice Brno na Zelném trhu. Zde je otevřeno od pondělí do soboty 10:00 až 20:00 hodin a v neděli je zavřeno.



**Obrázek č. 7: Prodejna na Zelném trhu**

(Zdroj: Cupcakeárna, 2018)

Společnost nabízí svým zákazníkům také možnost objednat si cupcakes prostřednictvím objednávkového formuláře na webových stránkách společnosti. Svou objednávku si zákazníci následně mohou vyzvednout na pobočce na náměstí Svobody. Cupcaky jsou

baleny do designových krabiček po jednom nebo po čtyřech kusech. Společnost má tak absolutní kontrolu nad tím, v jakém stavu obdrží zákazník finální produkt. Společnost má při tomto způsobu distribuce přímý kontakt se zákazníkem a může získat i zpětnou vazbu nebo nápady na nové varianty produktů (Zelenková, 2018).

Analyzovaná společnost nevlastní automobil, kterým by mohla své výrobky dovážet přímo k zákazníkům. Začala tedy spolupracovat se společností damejidlo.cz s.r.o., na jejichž webových stránkách si zákazníci mohou objednat z nabízených výrobků společnosti CUPCAKES & COFFEE s.r.o. Distribuce je v tomto případě prováděna prostřednictvím zaměstnanců společnosti damejidlo.cz s.r.o. a zákazník za ni zaplatí 29 Kč (objednávka nad 700 Kč je zdarma). Společnost damejidlo.cz s.r.o. garantuje dodání do 45 minut. Společnost CUPCAKES & COFFEE s.r.o. tak při tomto způsobu distribuce nemá absolutní kontrolu nad tím, v jakém stavu obdrží zákazník finální produkt. Tento způsob distribuce má minimální podíl na tržbách společnosti CUPCAKES & COFFEE s.r.o. (Zelenková, 2018).

Dalším způsobem přímé distribuce společnosti CUPCAKES & COFFEE s.r.o. je prodej výrobků na různých festivalech, kde má společnost svůj stánek. Jedná se spíše o druh marketingové komunikace, která má za účel zvýšit povědomí o společnosti. Jedná se o nepravidelnou činnost (Zelenková, 2018).

### **3.3.4 Marketingová komunikace**

Marketingová komunikace zahrnuje všechny komerční i nekomerční složky komunikace společnosti.

#### **3.3.4.1 Osobní prodej**

Většina prodejů společnosti probíhá přímou distribucí na prodejnách společnosti (viz Obrázek č. 7). Ať už si zákazník přijde vybrat přímo na prodejnu z denní nabídky, nebo si vyzvedává předem objednané cupcakes. Na prodejnách dochází k přímému kontaktu zákazníka se zaměstnancem společnosti. Zaměstnanci na prodejnách společnosti působí na zákazníka příjemným dojmem a snaží se navodit přátelskou atmosféru. Zaměstnanci jsou proškolení baristi (Zelenková, 2018).

### **3.3.4.2 Reklama**

Společnost využívá pouliční, reklamní poutače A stojany (áčka), před každou prodejnou společností. Další reklama je na výlohách prodejen společnosti (Zelenková, 2018).

### **3.3.4.3 Public relations**

Spolupráce a sponzoring – společnost spolupracuje s vysokými školami, studentskými spolky i samotnými studenty. Tato spolupráce se nejčastěji týká studentských plesů, ale i zajímavých akcí, které jsou pořádány studenty. Jedná se například o spolupráci s Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně a jejich akcí Fashion point, spolupráce s Mendelovou Univerzitou a jejich akcí Mendel Cup nebo spolupráce s Masarykovou Univerzitou a jejich pohádkový týden. Akce pořádané studenty mají často charitativní přesah. Společnost spolupracovala například na Mikulášském blešáku pro Světlušku s Provozně ekonomickou fakultou Mendelovy Univerzity nebo na Vánočním charitativním večírku pro dětské úrazové oddělení, který pořádal spolek ELSA PrF MU. Dále také spolupracuje se studentským centrem KB Port Brno (Zelenková, 2018).

Společnost často spolupracuje na projektech, které slouží dobré věci (Zelenková, 2018):

- Pro Charitativní golfový turnaj společnost napekla MINI cupcakes a přispěla tak pro Neonatologické oddělení fakultní nemocnice Brno, a to díky POMÁHÁME, z. s.
- Společně s klienty DZP Javorník (domov pro osoby se zdravotním postižením) pekli cupcakes ve Chvalčově.
- Akce Neboj se (mě) aneb jak to vidí nevidomí.
- Společnost často nabízí svým zákazníkům možnost přispět drobnou částkou (obvykle 10 Kč za kus) na dobrou věc koupí jejich cupcakes. Touto akcí podporuje například boj proti rakovině prsu a podpory nemocných žen prostřednictvím Mamma HELP centra nebo akci nadace Movember Foundation CZ, která podporuje léčbu rakoviny prostaty a varlat.

Společnost každoročně vydává noviny, ve kterých bilancuje nad uplynulým rokem. Na některých člancích se podílejí i zaměstnanci společnosti a tyto články mají spíše osobní

charakter, autoři těchto článků zde píší pár vět o sobě a o tom co je na jejich práci baví. Noviny jsou volně k dispozici zákazníkům na prodejnách společnosti (Zelenková, 2018).

Další forma public relations, kterou společnost využívá je účast na různých akcích a festivalech. Společnost se tradičně účastní festivalů: Svatební show ve Vaňkovce, Svatební veletrh ve Futuru, Brněnský piknik rádia Petrov v Lužánkách, Chillibrání a Appetit piknik a Cakefest Malá Amerika. Mezi další festivaly, kterých se společnost účastnila, patří například: Sweet Days, Spring Days, F.O.O.D piknik v Praze, Minská OPEN 3, Čoko fest ve Valticích, Vaňkovka gourmet food market nebo Veletrh job challenge v Brně (Zelenková, 2018).



**Obrázek č. 8: Stánek na festivalu Chillibrání**

(Zdroj: Cupcakekárna, 2017)

Z nástrojů podpory prodeje společnost využívá zejména soutěže, ve kterých mohou zákazníci vyhrát produkty společnosti. Většina soutěží probíhá na sociálních sítích společnosti. Podmínkou pro účast v soutěži je nutnost sledovat účet společnosti na té sociální síti, na které soutěž probíhá a odpovědět na jednoduchou otázku (například který je váš oblíbený cupcake?). Společnost dále pořádá ochutnávky cupcakes pro budoucí nevěsty a ženichy, kde mohou ochutnat různé příchutě dortíků a diskutovat o svých představách a požadavcích (Zelenková, 2018).

### 3.3.4.4 Online marketing

Společnost má vlastní webové stránky, na kterých může zákazník najít základní údaje o společnosti, jako jsou kontaktní údaje, otevírací doba prodejen a odkazy na sociální síť společnosti. Na webových stránkách se také nalézá objednávkový formulář, pomocí kterého může zákazník vytvořit svou objednávku. Za slabou stránku webových stránek společnosti považují absenci fotografií produktů, ty je možné nalézt na sociálních stránkách společnosti nebo v online galerii zonerama.com. Další nedostatek lze najít v objednávkovém formuláři, zde si zákazníci mohou vybírat příchut' cupcakes, ale neví, jakou má cenu. Cenu cupcakes zákazník zjistí pouze tehdy, když si stáhne soubor s aktuálním ceníkem. Tyto nedostatky mohou snižovat počet objednávek prostřednictvím webových stránek společnosti.



Obrázek č. 9: Aktuální podoba webových stránek společnosti

(Zdroj: Cupcakekárna, 2019)

Ze sociálních sítí analyzovaná společnost využívá Facebook a Instagram. Na obou platformách má dva účty, jeden pro každou pobočku. Výrazně více sledujících mají profily pobočky na náměstí Svobody, která byla založena jako první. Tuto pobočku sleduje na facebookovém profilu více než devět tisíc lidí a na instagramovém profilu více než čtyři tisíce lidí. Naopak pobočka na Zelném trhu má na instagramovém účtu pouze

devět set sledujících a její účet na Facebooku sleduje necelých devět set lidí. (Zelenková, 2018).

### 3.4 Segmentace trhu

Z geografického hlediska se jedná o trh město Brno, jelikož všechny prodejny analyzované společnosti se nacházejí na území města Brna. Klíčový zákazníci jsou podle demografického hlediska ženy ve věku 20 až 29 let (Zelenková, 2018). V roce 2017 žilo v Brně 21 116 žen ve věku 20 až 29 let (ČSÚ, 2018b).

### 3.5 SLEPTE analýza

Slepte je analýza, která zkoumá vnější okolí společnosti a faktory, které na ni působí. Jde o faktory sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické.

#### 3.5.1 Sociální faktory

Počet obyvatel Brna je těsně pod hranicí 380 000 obyvatel a od roku 2015 měl rostoucí tendenci. Zvyšuje se hlavně počet lidí starších šedesát pět let. Jejich počet se od roku 2012 do roku 2017 zvýšil o více než sedm tisíc. Průběžně se zvyšuje i průměrný věk obyvatel města Brna, který v roce 2017 dosáhl hodnoty 42,8 let. Narůstal rovněž podíl lidí, kteří patří do věkové skupiny 0 až 14 let. V této věkové kategorii se počet lidí zvýšil téměř o šest tisíc mezi lety 2012 a 2017. Bohužel kontinuálně klesá počet lidí patřících do věkové skupiny 15 až 64 let. Jejich počet se v letech 2012 až 2017 snížil téměř o třináct tisíc. Toto zjištění je negativní, protože tito lidé v produktivním věku tvoří největší skupinu zákazníků analyzované společnosti (ČSÚ, 2018a).

**Tabulka č. 2: Vývoj věkové struktury obyvatelstva města Brna v letech 2012 až 2017**

(Zdroj: Český statistický úřad, 2018a)

Obyvatelstvo Brna	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Stav obyvatel k 31.12.	378 965	377 508	377 440	377 028	377 973	379 527
0–14 let	51 757	53 479	54 492	55 325	56 413	57 598
15–64 let	257 379	251 000	248 709	246 583	245 178	244 455

65 a více let	69 811	73 029	74 239	75 120	76 382	77 474
Průměrný věk	42,2	42,5	42,6	42,7	42,8	42,8

Za prvních šest měsíců roku 2018 klesl počet obyvatel okresu Brno-město na 379 275 osob, z toho bylo 183 163 mužů a 196 112 žen. Byl to největší pokles (o 252 osob) v Jihomoravském kraji v prvním pololetí roku 2018. Tento pokles počtu obyvatel byl způsoben stěhováním, jelikož počet živě narozených byl o 34 větší než počet zemřelých (ČSÚ, 2018i).

Jedním z hlavních důvodů poklesu počtu obyvatel může být růst cen bytů v okrese Brno-město. Kdy v období let 2012 až 2014 byl tříletý průměr ceny bytu 31 136 Kč za metr čtvereční a v letech 2015 až 2017 vzrostl tříletý průměr ceny bytu v Brně na 37 090 Kč za metr čtvereční. Oproti tomu například v okrese Brno-venkov byl v letech 2015 až 2017 tříletý průměr ceny bytu 25 919 Kč za metr čtvereční. Růst cen nemovitostí může mít vliv na růst nákladů za pronájem výrobních a prodejních prostor analyzované společnosti (ČSÚ, 2018j).

Do padesáti let věku v Brně mírně převažují muži, od padesáti let věku je výrazně více žen. Největší skupinou jsou muži ve věku 30 až 39 let. Mezi ženami je rovněž nejvíce zastoupena věková kategorie 30 až 39 let (ČSÚ, 2018b).

**Tabulka č. 3: Věkové složení obyvatelstva v okrese Brno-město v roce 2017**

(Zdroj: Český statistický úřad, 2018b)

Věková skupina	15-19	20-29	30-39	40-49	50-59	60-69	70-79
Muži	7 074	21 384	32 279	28 711	22 046	21 211	14 907
Ženy	6 996	21 116	29 963	27 740	23 053	25 543	21 163

Brno-město je okres, kde dlouhodobě přetrvává nejvyšší podíl žen, v roce 2017 to bylo 51,7 %. To je pro analyzovanou společnost pozitivní, protože jejich klíčoví zákazníci jsou právě ženy (ČSÚ, 2018f).

V České republice od roku 2013 přibývá sateb. V roce 2017 se v Česku konalo 52 567 sateb, což je nejvíce za posledních deset let (ČSÚ, 2018g). Podle předběžných údajů uzavřelo v prvních třech čtvrtletí roku 2018 sátek 47 800 párů mužů a žen, což je o 1 500 více než ve stejném období roku 2017 (ČSÚ, 2018h). V roce 2017 bylo okrese Brno-město uzavřeno 2 018 sátek a v okrese Brno-venkov 1 130 sátek (ČSÚ, 2018f).

**Tabulka č. 4: Počet sňatků v Jihomoravském kraji v letech 2011 až 2017**

(Zdroj: Český statistický úřad, 2018f)

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Počet sňatků v Jihomoravském kraji	4894	4 973	5 043	5 153	5 414	5 837	6 040

V roce 2011 bylo v Jihomoravském kraji uzavřeno nejméně sňatků za posledních deset let. Od roku 2012 každý rok počet sňatků v Jihomoravském kraji přibývá. V roce 2017 bylo v Jihomoravském kraji uzavřeno 6 040 sňatků, což byl nejvyšší počet od roku 2007, kdy bylo uzavřeno 6 287 sňatků (ČSÚ, 2018f). Růst počtu svateb pokračoval i v průběhu prvního pololetí roku 2018, kdy bylo podle předběžných údajů uzavřeno 2 576 manželství, což bylo o 179 více než ve stejném období v roce 2017 (ČSÚ, 2018i). Tento trend je pro analyzovanou společnost příznivý, jelikož společnost nabízí catering na svatební oslavy a zvyšující se počet svateb zvyšuje i počet potenciálních zákazníků.

V České republice roste obliba nákupů přes internet. V roce 2013 alespoň jednou nakoupilo na internetu 34,4 % obyvatel starších šestnácti let. V roce 2018 už to bylo 53,9 % obyvatel.

**Tabulka č. 5: Jednotlivci v ČR, kteří nakoupili na internetu v poledních 12 měsících, 2013 až 2018**

(Zdroj: Český statistický úřad, 2018k)

Pohlaví	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Muži 16+	35,6 %	40,5 %	42,6 %	42,3 %	53,0 %	53,6 %
Ženy 16+	33,4 %	38,1 %	41,2 %	44,9 %	50,3 %	54,2 %

Věkovou skupinou, která nejvíce nakupuje na internetu je skupina 25 až 34 let. Z této skupiny nakupovalo na internetu v roce 2018 81,3 % obyvatel. Velmi významnou skupinou jsou ženy na rodičovské dovolené, z nichž v roce 2018 na internetu nakoupilo alespoň jednou 82,7 %. U této skupiny je také největší meziroční nárůst, kdy v roce 2017 nakoupilo na internetu 77,6 % žen na rodičovské dovolené. Ženy nakupují přes internet hlavně oblečení, obuv a potraviny, muži zejména elektroniku (ČSÚ, 2018k).

S internetem souvisejí i sociální sítě. Aktuální trend je postupné nahrazování textového obsahu vizuálním. Stále populárnější formou video obsahu je živé vysílání, které je možné provozovat prostřednictvím Facebooku, Instagramu a jiných sociálních sítí. Živé



vysílání zpravidla vede k většímu zapojování publika, umožňuje sledujícím poskytnout reálný a aktuální pohled na to, co se právě děje, čímž je možné posílit svou důvěryhodnost. Další trend, který souvisí s videoobsahem na sociálních sítích je fakt, že až 80 % celkového času stráveného na sociálních sítích se uskutečňuje přes mobilní zařízení. Z toho vyplývá, že se zvyšuje tvorba vertikálně orientovaných videí, jelikož většinu času sledujeme obrazovku mobilního telefonu vertikálně. Na popularitě nabývá i funkce swipe up, tedy možnost prokliku z Instagram stories přímo na společnosti (Rinaldi, 2019).

Pro analyzovanou společnost jsou důležitými zaměstnanci cukráři. Počet absolventů v roce 2014 v oboru cukrář byl 911. V roce 2018 již bylo absolventů 1012. Ani tento nárůst však nedokázal pokrýt poptávku trhu po cukrářích. V dubnu roku 2014 byla míra nezaměstnanosti absolventů oboru cukrář 19 %, v dubnu roku 2018 již klesla míra nezaměstnanosti cukrářů na pouhých 4,3 % (NÚV, 2019).

V České republice stoupá obliba biopotravin. Domácí spotřeba biopotravin v roce 2017 byla 3,33 miliardy korun, meziročně vzrostla o 30,5 %. V roce 2016 byla průměrná roční spotřeba biopotravin 243 Kč a v roce 2017 vzrostla na 314 Kč na obyvatele. Hlavní kategorií biopotravin s největším objemem prodeje je kategorie Ostatní zpracované potraviny (36% podíl), přičemž téměř polovinu tohoto obrátu představovaly hotové pokrmy a ostatní zpracované biopotraviny (Ministerstvo zemědělství, 2019).

### **3.5.2 Legislativní faktory**

Pro založení společnosti, jejíž předmět podnikání je hostinská činnost, musí člověk především získat podnikatelské oprávnění, tedy živnostenský list, protože hostinská činnost patří podle živnostenského zákona mezi ohlašovací řemeslné živnosti. Živnostenský list na provozování hostinské činnosti je potřeba si založit na živnostenském úřadě. Mezi další požadavky patří nutnost kolaudace prostor určených k podnikání, případně stavební povolení. Dále je potřeba vyjádření od hygieniků, hasičů, bezpečnosti práce a popřípadě i památkářů. Tato povolení je potřeba vždy získat od příslušné instituce, pod kterou spadá. Tedy od odboru výstavby příslušného městského úřadu, hygienické stanice, inspektorátu bezpečnosti práce a hasičského záchranného sboru (Zelenková, 2018).

Hygienické požadavky a normy lze najít v zákonech a Nařízeních Evropského společenství, například Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 853/2004 o hygieně potravin. Na základě tohoto nařízení jsou všichni výrobci potravin povinni vytvořit a zavést systém HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points). Systém analýzy rizika a stanovení kritických bodů ve výrobě potravin je nástroj, který pomáhá účinně předcházet rizikům ohrožujícím bezpečnost potravin (Zelenková, 2018).

Činnost každé společnosti působící v České republice ovlivňuje platná legislativa. Mezi zákony, které nejvíce ovlivňují činnost společností, patří:

- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
- zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání,
- zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb,
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu,
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích,
- zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele,
- zákon č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy,
- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- zákon č. 526/1990 Sb., o cenách (Zelenková, 2018).

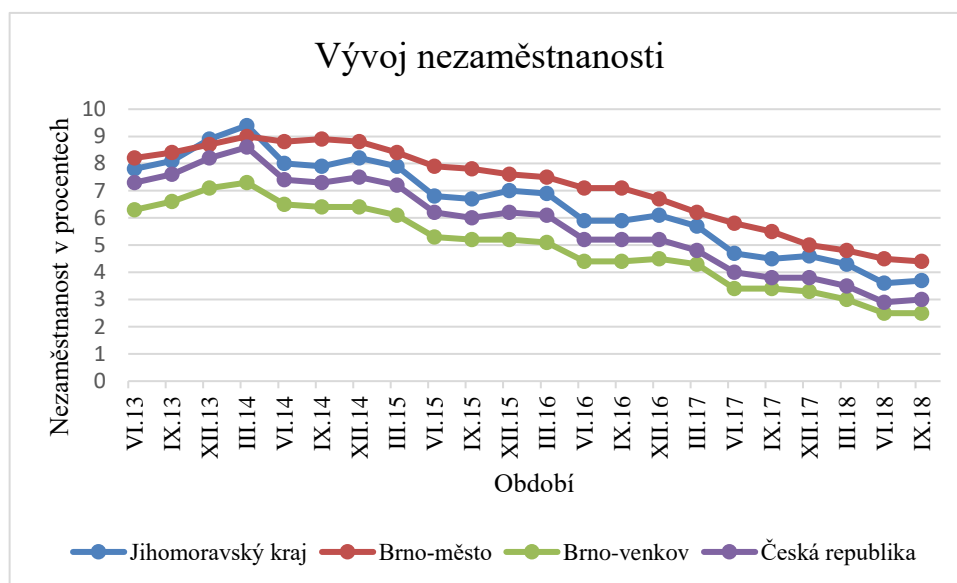
### **3.5.3 Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory, které jsou popsány v této kapitole, jsou nezaměstnanost, mzdy, HDP, inflace a daňové sazby.

### 3.5.3.1 Nezaměstnanost

Nezaměstnanost porovnám v oblastech okres Brno-město, okres Brno-venkov, Jihomoravský kraj a celou Českou republikou v období červen 2013 až září 2018. Ve všech těchto oblastech od roku 2014 podíl nezaměstnaných osob klesá. V září roku 2018 byla nezaměstnanost v České republice na úrovni 3 %, V Jihomoravském kraji byla nezaměstnanost 3,7 %, v okrese Brno-město 4,4 % a v okrese Brno-venkov 2,5 %.

Snižování nezaměstnanosti znamená pro analyzovanou společnost riziko nedostatku kvalifikovaných uchazečů o práci (MPSV, 2018a).



**Graf č. 1: Vývoj nezaměstnanosti**  
(Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2018a)

### 3.5.3.2 Mzdy

Medián mezd v celé České republice ve druhém čtvrtletí roku 2018 činil 27 236 Kč. Medián mezd vzrostl proti stejnému období roku 2017 o 9,4 %, u mužů dosáhl 29 782 Kč, u žen byl medián mezd 24 514 Kč. (ČSÚ, 2018c). Medián mezd v Jihomoravském kraji v roce 2017 dosáhl částky 26 559 Kč, u mužů dosáhl 28 645 Kč, u žen byl medián mezd 24 034 Kč. Oproti roku 2016 vzrost medián mezd v Jihomoravském kraji o 1 858 Kč (ČSÚ, 2018ch).

Minimální mzda byla v České republice poprvé zavedena v roce 1991. Od roku 2015 byla minimální mzda v České republice zvýšena každý rok. V roce 2018 byla měsíční

minimální mzda 12 200 Kč. Od 1. ledna 2019 se minimální mzda zvyšuje na 13 350 Kč měsíčně nebo 79,80 Kč za hodinu (MPSV, 2018b).

### **3.5.3.3 HDP**

Mezičtvrtletní růst hrubého domácího produktu byl v druhém čtvrtletí roku 2018 0,7 %. Meziročně vzrostl hrubý domácí produkt o 2,4 % ve druhém čtvrtletí roku 2018. Jedná se o pokles tempa růstu ze 4,2 % v prvním čtvrtletí roku 2018 (ČSÚ, 2018d).

### **3.5.3.4 Inlace**

Od počátku roku 2017 se meziroční růst spotřebitelských cen až na výjimky (v roce 2018 únor 1,8 % a březen 1,7 %) pohybuje v horní polovině tolerančního pásma 2% inflačního cíle České národní banky. Česká národní banka i ministerstvo financí České republiky shodně predikují, že se v této oblasti bude inflace nacházet i v následujících obdobích. (Ministerstvo financí ČR, 2018; Česká národní banka, 2018).

### **3.5.3.5 Daňové sazby**

Sazba **daně z příjmů** právnických osob pro rok 2018 je v České republice 19 % ze základu daně sníženého o položky snižující základ daně a odčitatelné položky. Tato sazba je stejná už od roku 2010 (Kurzy.cz, 2018a). Základní sazba **daně z přidané hodnoty** činí 21 %. Základní sazba se uplatňuje na veškeré zboží a služby, které nejsou vyjmenované v zákoně č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty u snížených sazeb. První snížená sazba činí 15 %. Uplatňuje se na prodej například potravin, prospektů, brožur nebo letáků. Druhá snížená sazba činí 10 %. Uplatňuje se na prodej například potravin pro malé děti, tištěných knih, novin nebo časopisů (Kurzy.cz, 2018b).

## **3.5.4 Politické faktory**

Poslední komunální volby se v České republice konaly 5. a 6. října 2018. Město Brno má 55 zastupitelů. Nejvíce hlasů v Brně získalo politické hnutí ANO 2011, přesně to bylo 1 474 746 hlasů, což činilo 23,03 %. Tento výsledek hnutí ANO 2011 stačil na 18 mandátů. Druhý největší počet hlasů získala Občanská demokratická strana s podporou Svobodných, která má 14 zastupitelů. KDU-ČSL bude mít 8 zastupitelů, Česká pirátská

strana 6 zastupitelů, Česká strana sociálně demokratická 5 zastupitelů, Svoboda a přímá demokracie – Tomio Okamura (SPD) 4 zastupitele (ČSÚ, 2018e).

Nová brněnská koalice je složená z ODS, KDU-ČSL, Pirátů a ČSSD. ODS bude mít na starosti dopravu, investice, sociální péči, marketing a zahraniční vztahy. Lidovci pak školství a sport, zdravotnictví, životní prostředí a územní plánování. O majetek, kulturu participaci veřejnosti se budou starat Piráti a na bytovou problematiku se zaměří ČSSD (Horáková, 2018).

Minulé vedení města plánovalo vyměnit Tržnici na Zelném trhu (kde se nachází jedna prodejna společnosti) společně s dalšími nemovitostmi za nemovitosti, které brání dostavbě nového fotbalového stadionu za Lužánkami. Proti tomu bojovala ODS, která byla minulé volební období ještě v opozici. Tato hrozba tady stále je a příští volební období může zase být aktuální (Krutil, 2018).

V oblasti centra Brna od 1. září 2018 začal platit nový systém parkování. Tento systém podporuje zejména rezidenty. Obě prodejny společnosti se nacházejí v centru Brna a pro zákazníky, kteří zde nemají trvalé bydliště je nemožné zaparkovat v blízkosti prodejen analyzované společnosti (Statutární město Brno, 2018).

### **3.5.5 Technologické faktory**

V odvětvích se silnou konkurencí je nutné ustavičně modernizovat technická zařízení, zejména kvůli snížení nákladů, zvýšení efektivity nebo kvůli tomu, že vznikla úplně nová technologie, která zvládne to, co ta stávající nedokáže. Společnost, která dokáže efektivně modernizovat, získává velkou konkurenční výhodu. Analyzovaná společnost působí na trhu tři roky. I když vznikají neustále nové technologie, technologické vybavení společnosti je stále ještě dostačující (Zelenková, 2018).

Povinnost elektronicky evidovat tržby vznikla v České republice pro první skupinu podnikatelů (stravovací a ubytovací služby) v prosinci roku 2016 podle zákona č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb. K elektronické evidenci tržeb je potřeba datové připojení a zařízení, které obsahuje software nebo aplikaci umožňující evidenci tržeb a v případě, že neumožňuje tisk účtenky, je potřeba vybavení doplnit o tiskárnu (Katex, 2018).

### **3.5.6 Ekologické faktory**

Velký problém v současnosti jsou odpady a nakládání s nimi. Velkým zdrojem odpadů je i potravinářský průmysl. Nakládání s odpady v současnosti upravuje zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech a o změně některých dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Zákon stanovuje práva a povinnosti osobám v oblasti odpadového hospodářství, klade důraz na předcházení vzniku odpadů, stanoví hierarchii nakládání s nimi a prosazuje základní principy ochrany životního prostředí a zdraví lidí při nakládání s odpady (Ministerstvo životního prostředí, 2018a).

S problémem odpadů souvisí i plýtvání potravinami. Potraviny se ztrácejí nebo se jimi plýtvá během celého potravinového řetězce: v zemědělství, při zpracování, v obchodech, restauracích i v domácnostech. Velká část z nich pak skončí v odpadu. Jednou z možností, jak tomu předcházet, jsou potravinové banky. V České republice působí 15 potravinových bank. Ty odebírají z několika stovek obchodů jídlo, které by jinak skončilo v odpadu a poskytují ho lidem v nouzi (Ministerstvo životního prostředí, 2018b).

## **3.6 Porterův model 5 konkurenčních sil**

Porterův model slouží k analýze oborového okolí. Analyzuje pět sil, které působí na společnost: rivalita mezi stávajícími konkurenty v odvětví, ohrožení ze strany nově vstupujících do odvětví, vyjednávací vliv odběratelů, vyjednávací vliv dodavatelů a ohrožení ze strany substitučních výrobků.

### **3.6.1 Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty**

Společností, které v Brně nabízejí kávu a sladké pečivo je nespočet. Konkurence je tedy velká. Konkurenci je možné rozdělit do tří úrovní, podle shody s nabízenými výrobky a službami:

- nejbližší (cukrárny, kavárny),
- restaurace,

- prodejny potravin.

V této práci se zaměřím na společnosti, které mají podobnou strategii jako analyzovaná společnost CUPCAKES & COFFEE s.r.o., tedy společnosti, které se soustředí na výrobu jenom jednoho produktu a jeho variace a současně mají prodejny ve vzdálenosti do 2 km od prodejen analyzované společnosti na náměstí Svobody a Zelném trhu. Jedná se o společnosti:

- **La Donuteria** peče poctivé domácí, ručně dělané donuty. Jedná se o přímou konkurenci, jejich prodejna se nachází jenom pár metrů od prodejny v Tržnici Brno na Zelném trhu. Nenabízí bezlepkové ani veganské donuty. Prodejna má otevřeno od pondělí do pátku 9:00 až 19:00 hodin a v sobotu 9:00 až 17:00 hodin (La Donuteria, 2018).
- **Kafe a kobliha** – tato společnost se zabývá výrobou ručně dělaných koblih. Neprodávají veganské ani bezlepkové donuty. Prodejna lze nalézt v Brně na ulici Pekařská 68. Tato prodejna má otevřeno od pondělí do pátku od 8:00 do 18:00 hodin a v sobotu a neděli od 12:00 do 18:00 hodin (Kafe a kobliha, 2018).
- **PEČEME JINAK s.r.o. (SORRY – pečeme jinak)** – vznik duben 2017, zaměřuje se na pečení netradičních dortů (jako příklad uvedu Zelený dort pokrytý směsí pistácií a špenátu). Prodejna se nachází na ulici Křídlovická 1 v Brně, Kromě prodeje ve vlastní prodejně peče dorty i pro jiné kavárny v Brně. Vyrábí si vlastní domácí sýry, díky nimž jejich dorty dostávají odlišnou chuť. Prodejna má otevřeno každý den od 10:00 až 20:00 hodin (SORRY – pečeme jinak, 2018).
- **Mlsná holka** sídlící v Brně na Kozí ulici má otevřeno pondělí až pátek 9:00 až 18:00 hodin. Zákazník má na výběr každý den sedm nebo osm druhů donutů. Společnost Mlsná holka nabízí zákazníkům jak klasické donuty s dírou, tak i plněné donuty. Dalším produktem, který tato společnost vyrábí, jsou makronky, které jsou přirozeně bezlepkové, protože obsahují 100 % mandlovou mouku (Mlsná holka, 2019).

### 3.6.2 Ohrožení ze strany nových konkurentů

V Brně neustále vznikají nové kavárny. Velká hrozba jsou i nově vznikající společnosti, které nabízejí nějaký substituent. Největší konkurencí by pro společnost byla společnost zabývající se výrobou cupcakes. Mohlo by se jednat o úplně novou společnost, nebo by některá z konkurenčních společností mohla otevřít novou pobočku, která by se zaměřila na výrobu cupcakes, nebo změnit produktovou nabídku ve své stávající prodejně. Největší hrozbou je otevření nové pobočky v Brně společností, která se už se výrobou cupcakes zabývá v jiném městě České republiky, nebo dokonce zahraniční společností. Tato společnost by mohla chtít proniknout na trh nízkými cenami a silným online marketingem, což by společnost CUPCAKES & COFFEE s.r.o. určitě ohrozilo a možná i odlákalo část stálých zákazníků (Zelenková, 2018).

Nová společnost, která by chtěla vstoupit do tohoto odvětví, musí mít dostatečný kapitál, aby byla schopna získat vhodný prostor pro výrobu a prodej svých produktů a kapitál na koupi vybavení výroby a prodejny. V okolí provozoven společnosti se nenacházejí volná stavební místa. Nová konkurence by tedy musela zaujmout prostory po některé ze současných provozoven. Tyto prostory by nová konkurence zřejmě chtěla zrekonstruovat. Podle studie Světové banky Doing Business 2019 (The World Bank Group, 2018) je Česká republika ve složitosti získání stavebního povolení na 156. pozici ze 190 zemí světa. Studie také dále uvádí, že pro získání stavebního povolení je nutné vykonat 21 procedur (oficiálních komunikací se třetí stranou, například státním úředníkem). Tyto skutečnosti jsou velké bariéry vstupu do odvětví pro novou konkurenci (Zelenková, 2018).

Mezi další bariéry vstupu do odvětví lze zařadit i náročnost správně a včas zaplatit v České republice daně. Podle studie Světové banky Doing Business 2019 (The World Bank Group, 2018) v České republice stráví společnost 230 hodin ročně vyplňováním daní, průměr OECD je 159 hodin. Nová společnost by dále potřebovala získat patřičná povolení pro provozování své činnosti. Výběr vhodného místa pro provoz je náročný nejenom finančně, ale i časově. Časově náročný i proces vytváření nové receptury nebo konceptu společnosti, kterým by se nová společnost chtěla odlišit od konkurence. Velmi



důležitý je v tomto oboru online marketing, především marketing na sociálních sítích (Zelenková, 2018).

### **3.6.3 Vyjednávací vliv odběratelů**

Zákazníci, kteří nakupují na prodejnách, nemají vliv na cenu produktu. Větší vyjednávací vliv mají zákazníci, kteří objednávají velké množství cupcakes. Jedná například o svatby, narozeninové oslavy nebo catering. Běžný zákazník může mít spíše vliv na skladbu cupcakes v nabídce společnosti. Společnost pochopitelně musí prodávat své produkty za cenu, která odpovídá hodnotě pro kupujícího, jelikož jeho náklady na odchod ke konkurenci nebo využití substitutu jsou nulové. Společnost se snaží udržet své stálé zákazníky a oslovovat nové tím, že při výrobě cupcakes a dalších výrobků používá kvalitní suroviny (Zelenková, 2018).

### **3.6.4 Vyjednávací vliv dodavatelů**

Na trhu se nachází velké množství dodavatelů všech surovin, které společnost nakupuje. V případě snížení kvality, zvýšení cen nebo zhoršení komunikace a celkového přístupu ze strany dodavatele může společnost začít odebírat potřebné suroviny od jiného dodavatele. Analyzovaná společnost usiluje o udržování dobrých obchodních vztahů s dodavateli. Toho dosahuje především dobrou platební morálkou a fungující spoluprací. Společnost se snaží s dodavateli nepodepisovat dlouhodobé smlouvy, což také usnadňuje případnou změnu dodavatele. Žádný ze současných dodavatelů nemá tedy velký vyjednávací vliv (Zelenková, 2018).

### **3.6.5 Tlak ze strany substitutů**

Hrozba ze strany substitučních výrobků je velmi závažná. V Brně v posledních letech vzniklo velké množství společností zabývajících se výrobou jedno sladkého pečiva a jeho variací. Jedná se zejména o společnosti vyrábějící koblihy, donuty a jejich variace. Velké množství substitutů prodává také většina kaváren, cukráren nebo pekáren. Některé tyto společnosti produkty, které nabízejí svým zákazníkům, samy vyrábějí, jiné pouze prodávají výrobky, které nakoupily od jiných výrobců. Zákazník tak může nahradit

cupcakes spoustou jiných výrobků různé kvality i ceny. Mezi nejvýznamnější substituty patří donuty, cronuty, všechny varianty koblih, muffiny, dorty, koláče, waffle a palačinky. Tyto výrobky jsou často prodávány prostřednictvím food trucků. Ty umožňují přijet na festival nebo jiné místo, kde se soustřeďuje více lidí a prodávat zde své výrobky. Analyzovaná společnost takový food truck nevlastní (Zelenková, 2018).

### 3.7 Výzkumná část

Pro účely této diplomové práce, tedy pro zkvalitnění služeb a komunikace se zákazníky, jsem provedl marketingový výzkum formou dotazníkového šetření. Tento výzkum se soustředí na zákazníky analyzované společnosti, kteří aktivně používají sociální sítě.

#### 3.7.1 Přípravná fáze

Před zahájením sběru dat, bylo nutné definovat cíl marketingového výzkumu. Cílem bylo zjistit strukturu zákazníků, kteří sledují sociální sítě analyzované společnosti. Druhým cílem bylo zjistit, jak tito zákazníci hodnotí komunikaci a služby společnosti. Dále bylo potřeba stanovit způsob, jakým budou informace shromažďovány. Pro sběr informací byl využit přímo účet společnosti na sociální síti Facebook. Zde byl umístěn dotazník, který jsem vytvořil pomocí Survio.com. Na závěr přípravné fáze jsem vypracoval časový harmonogram realizace dotazníkového šetření.

**Tabulka č. 6: Časový harmonogram realizace dotazníkového šetření**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Činnost	Časové období roku 2018
Příprava dotazníku	17.11. - 21.11.
Sběr dat	22.11. - 28.11.
Vyhodnocení a analýza dat	29.11. – 2.12.

#### 3.7.2 Realizační fáze

Dotazník byl vytvořen pomocí Survio.com. Jeho první verze byla konzultována s vedením analyzované společnosti. Po úpravách dotazníku byla jeho druhá verze

umístěna na facebookový profil analyzované společnosti. Sběr dat probíhal od 22. listopadu 2018 do 28. listopadu 2018. Dotazník byl anonymní. Dotazník obsahoval celkem třináct otázek. Z toho jedenáct otázek bylo s možností výběru odpovědi, zde bylo možné zvolit pouze jednu odpověď z více nabízených. Jedna otázka byla hodnoticí, kde respondenti hodnotili od 1 do 10, kde 1 bylo nejméně a 10 nejvíc. Poslední otázka byla textová. Zde byl prostor, aby respondenti napsali svůj názor, své zkušenosti nebo návrhy na zlepšení analyzované společnosti. Všechny otázky byly nepovinné. Respondenti měli možnost na některou z otázek neodpovídat. Předěšlo se tak tomu, že respondent dotazník nedokončí z důvodu nevhodných možností odpovědí, nebo že respondent vybere možnost, s kterou nebyl úplně ztotožněn.

### 3.7.3 Vyhodnocení a analýza dat

Dotazník dokončilo 204 respondentů. Jak již bylo uvedeno, všechny otázky byly pro respondenty nepovinné, u některých otázek tedy nemusí být celkem 204 odpovědí. 85 % respondentů vyplnilo dotazník za 1 až 5 minut.

Dotazník se nachází v příloze č. 1. Nyní budou vyhodnoceny odpovědi na jednotlivé otázky dotazníku.

Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?

Dotazník vyplnilo 191 žen a 10 mužů. Mezi zákazníky společnosti výrazně vyčnívají ženy.

**Tabulka č. 7: Pohlaví respondentů**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Jaké je Vaše pohlaví?	Responzí	Podíl
<b>Žena</b>	191	95 %
<b>Muž</b>	10	5 %

Otázka č. 2: Do jaké věkové kategorie patříte?

Nejvíce respondentů se zařadilo do skupiny 20 až 29 let. Následovaly skupiny 15 až 19 let a 30 až 39 let. Zde už bylo respondentů výrazně méně. Žádný z respondentů nebyl

starší 60 let. Lidé z této věkové kategorie využívají sociální sítě velmi málo a bohužel žádný z nich se nezúčastnil mého výzkumu.

**Tabulka č. 8: Věkové kategorie respondentů**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Věková kategorie	Responzí	Podíl
15-19	36	17,8 %
20-29	142	70,3 %
30-39	20	9,9 %
40-49	2	1,0 %
50-59	2	1,0 %
60+	0	0 %

Otázka č. 3: Jak často navštěvujete Cupcakekárnu?

Dva lidé uvedli, že navštěvují Cupcakekárnu vícekrát za týden. Jednou týdně navštěvuje Cupcakekárnu 7 účastníků dotazníku. Alespoň jednou měsíčně navštěvuje Cupcakekárnu 22 z dotázaných.

**Tabulka č. 9: Četnost návštěv**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Četnost návštěv Cupcakekárny	Responzí	Podíl
Vícekrát za týden	2	1,0 %
Jednou týdně	7	3,5 %
Alespoň jednou měsíčně	22	11,0 %
Nepravidelně	169	84,5 %

Otázka č. 4: Kterou pobočku navštěvujete častěji?

Většina respondentů navštěvuje častěji pobočku na náměstí Svobody, uvedlo to 175 respondentů. Že častěji navštěvuje pobočku na Zelném trhu, uvedlo 22 respondentů. Toto nerovnovážné rozdělení je nejspíše způsobeno tím, že pobočka na náměstí Svobody funguje delší dobu než pobočka, která je umístěna na Zelném trhu.

**Tabulka č. 10: Navštěvovanější pobočka**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Kterou pobočku navštěvujete častěji?	Responzí	Podíl
Na náměstí Svobody	175	88,8 %
Na Zelném trhu	22	11,2 %

Otázka č. 5: Jak nejčastěji nakupujete naše cupcakes?

Nejvíce respondentů uvedlo, že nejčastěji nakupuje přímo na prodejně. Pouze dva lidé uvedli, že nejčastěji nakupují prostřednictvím objednávkového formuláře na webu společnosti. Tři lidé uvedly, že nejčastěji nakupují prostřednictvím instagramu. Pouze 7 respondentů uvedlo, že nejčastěji nakupují cupcakes jinou formou než přímo na prodejně. Z toho lze usuzovat, že zákazníci většinou nákup těchto produktů neplánují dopředu. Spíše nakupují, když mají na cupcakes chuť, nebo se nachází v blízkosti některé prodejny.

**Tabulka č. 11: Způsob nákupu respondentů**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Způsob nákupu	Responzí	Podíl
Prostřednictvím webu	2	1,0 %
Na prodejně	194	96,5 %
Prostřednictvím instagramu	3	1,5 %
Prostřednictvím facebooku	1	0,5 %
Prostřednictvím damejidllo.cz	1	0,5 %

Otázka č. 6: Využil/a jste někdy catering od Cupcakekárny (na oslavu, firemní akci, svatbu atd.)?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda zákazníci vědí o možnosti objednat si od Cupcakekárny catering, případně jakou mají s touto službou zkušenosti. Nikdo z dotázaných neodpověděl, že by již dříve tuto službu využil a měl s ní zároveň špatnou zkušenost. Ze všech respondentů uvedlo 18, že již dříve catering od Cupcakekárny využilo. Že o této

možnosti nevědělo, uvedlo 67 respondentů. Catering od Cupcakekárny zatím nevyužilo 116 dotázaných, z toho 78 respondentů ani tuto službu neplánuje využít.

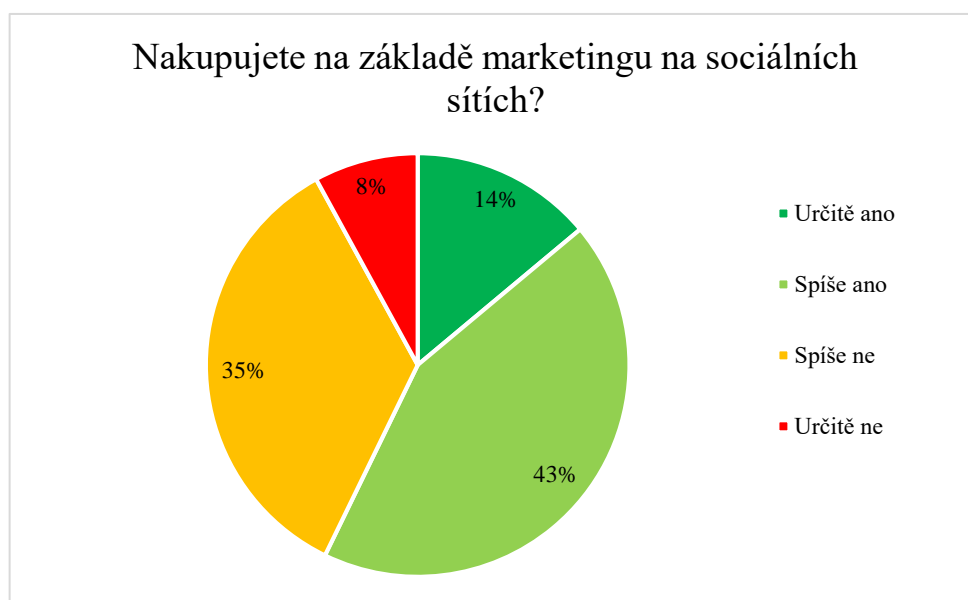
**Tabulka č. 12: Využívání cateringu**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Ano	18	9,0 %
Ano, ale mám špatnou zkušenost	0	0 %
Ne, ale mám to v plánu	38	18,9 %
Ne, ani to neplánuji	78	38,8 %
Nevěděl/a jsem o této možnosti	67	33,3 %

Otázka č. 7: Nakupujete na základě marketingu na sociálních sítích?

Tento dotazník byl cílen na aktivní uživatele sociálních sítí. Tato otázka měla za cíl zjistit, jak si zákazníci myslí, že jsou ovlivnitelní marketingem na sociálních sítích. Kladné a záporné odpovědi na tuto otázku jsou téměř vyrovnané, mírně převažují odpovědi kladné, že zákazníci nakupují na základě marketingu na sociálních sítích.



**Graf č. 2: Nákupy na základě marketingu na sociálních sítích**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Otázka č. 8: Jakou sociální síť používáte nejvíce?**

Jelikož tento dotazník byl šířen prostřednictvím sociální sítě Facebook, žádný z respondentů neuvedl, že nepoužívá žádnou sociální síť. Tato možno zde byla pro případ, že se dotazník dostane i k někomu, kdo sociální sítě nepoužívá. Nejvíce používanou sociální sítí mezi respondenty je Facebook následovaný Instagramem. Dalo se předpokládat, že Facebook bude velké zastoupení, když byl dotazník umístěn právě na tuto platformu. Ale až nyní je jasná dominance Facebooku a Instagramu mezi zákazníky analyzované společnosti.

**Tabulka č. 13: Nejpoužívanější sociální síť respondentů**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Sociální síť	Responzí	Podíl
Facebook	114	57,0 %
Instagram	83	41,5 %
Twitter	2	1,0 %
Jiné	1	0,5 %
Vůbec nepoužívám	0	0,0 %

**Otázka č. 9: Jak hodnotíte nabídku produktů Cupcakekárny?**

Cílem této otázky bylo zjistit, jak zákazníci vnímají šířku nabídky Cupcakekárny. Jako nedostačující označili nabídku pouze dva respondenti. Ostatní nabídku produktů hodnotily jako velmi rozsáhlou nebo dostačující. Toto zjištění je pro danou společnost pozitivní. Respondenti měli na závěr dotazníku možnost napsat, co jim chybí nebo co jim vadí. Toto bude rozebráno u poslední otázky dotazníku.

**Tabulka č. 14: Hodnocení nabídky produktů**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Hodnocení nabídky produktů	Responzí	Podíl
Velmi rozsáhlá	103	51,8 %
Dostačující	94	47,2 %
nedostačující	2	1,0 %

Otázky č. 10: Jak hodnotíte komunikaci ze strany Cupcakekárny?

Komunikaci jako špatnou neoznačil žádný z respondentů. Jako spíše špatnou ohodnotili komunikaci ze strany Cupcakekárny 4 respondenti. Naopak jako dobrou hodnotilo komunikaci 171 respondentů.

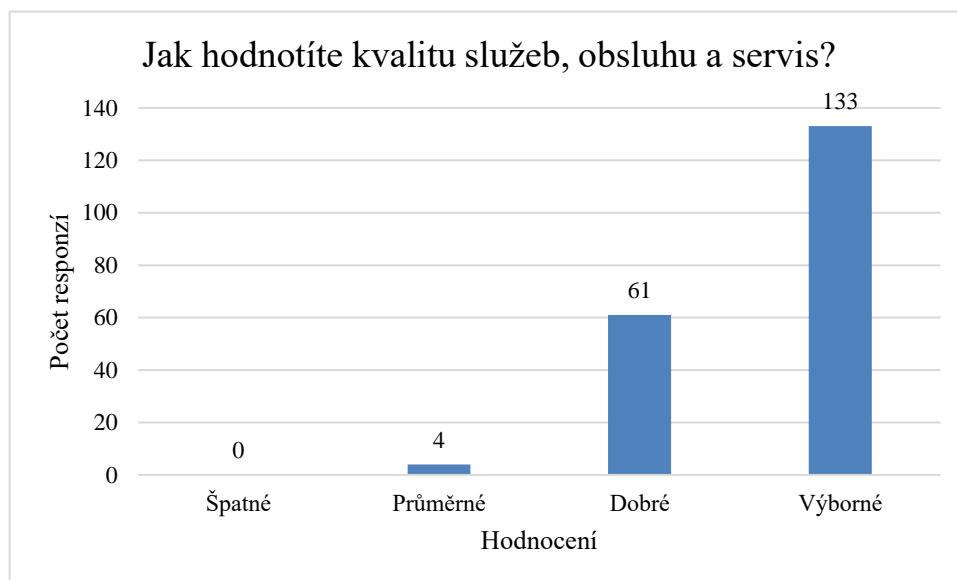
**Tabulka č. 15: Hodnocení komunikace ze strany Cupcakekárny**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Komunikace	Responzí	Podíl
Dobrá	171	85,1 %
Spíše dobrá	26	12,9 %
Spíše špatná	4	2,0 %
Špatná	0	0,0 %

Otázka č. 11: Jak hodnotíte kvalitu služeb, obsluhu a servis Cupcakekárny?

Na tuto otázku respondenti odpovídali prostřednictvím hodnotící stupnice od 1 do 10, kde 1 bylo nejhorší hodnocení a 10 nejlepší hodnocení. Na tuto otázku odpovědělo 198 respondentů. Nejnižší hodnocení bylo 3, toto udělil jeden respondent. Průměrná dosažená hodnota byla 8,9 z 10 možných.



**Graf č. 3: Hodnocení kvality služeb**

(Zdroj: Vlastní zpracování)



Zákazníci hodnotí kvalitu služeb velmi dobře, ale někteří zde stále vidí prostor ke zlepšení. Hodnocení špatné je pro hodnoty 1 a 2, hodnocení průměrné je pro hodnoty 3 až 5, hodnocení dobré je pro hodnoty 6 až 8 a hodnocení výborné je pro hodnoty 9 a 10.

Otázka č. 12: Doporučil/a byste Cupcakekárnu svým známým?

Nikdo z dotázaných neodpověděl, že by Cupcakekárnu svým známým určitě nedoporučil. Spíše ne na tuto otázku odpovědělo 8 respondentů. Spíše by doporučilo 25 respondentů. Odpověď ano zvolilo 168 respondentů.

**Tabulka č. 16: Doporučení známým**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Doporučení známým	Responzí	Podíl
Ano	168	83,6 %
Spíše ano	25	12,4 %
Spíše ne	8	4,0 %
Ne	0	0,0 %

Otázka č. 13: Napište prosím, co bychom mohli zlepšit, co Vám chybí, s čím nejste spokojeni, nebo naopak co se Vám nejvíce líbí.

Zde měli respondenti možnost se vyjádřit. Mohli komentovat odpovědi na otázky, formulovat svá přání, připomínky nebo nedostatky Cupcakekárny. Na tuto otázku bylo získáno 68 jedinečných odpovědí. Nejvíce odpovědí na tuto otázku tvořily pochvalné komentáře. Lidé si pochvalovali kreativitu při tvoření cupcakes a neustálé vymýšlení nových věcí. Pozitivně byly hodnoceny variace druhů cupcakes, které jsou přizpůsobovány sezóně, svátkům nebo událostem, dále také příjemná obsluha. Co se týká konstruktivní kritiky, tak nejvíce komentářů se týkalo malého prostoru na pobočce na náměstí Svobody. Lidé uváděli, že zde není dostatek místa pro více lidí nebo například pro maminky s kočárky. Dále si lidé přáli větší nabídku bezlepkových cupcaků a větší výběr nemáslových krémů. Někteří respondenti si stěžovali na ceny produktů nebo na omezenou službu rozvozu prostřednictvím damejidlo.cz (nerozváží do městských částí Brno-Komín nebo Brno-Bystrc). Lidé by také uvítali workshop pečení a zdobení

cupcakes. Objevily se komentáře volající po nové pobočce. Nová pobočka by měla být soustředěna na bezlepkové a veganské cupcakes, nebo by měla mít možnost parkování, nebo by dokonce měla být v jiném městě, než je Brno.

### 3.8 SWOT analýza

Tato analýza zahrnuje poznatky, z jichž dříve provedených analýz. Poznatky jsou rozděleny do čtyř skupin. Jedná se o silné a slabé stránky společnosti a příležitosti a hrozby.

#### 3.8.1 Slabé stránky

Za slabou stránku společnosti považují její **webové stránky**. Na webových stránkách společnosti nejsou umístěny fotografie jejich produktů. Další nedostatek lze najít v objednávkovém formuláři, zde si zákazníci mohou vybírat příchut' cupcakes, ale neví, jakou má cenu. Cenu cupcakes zákazník zjistí pouze tehdy, když si stáhne soubor s aktuálním ceníkem. Tyto nedostatky mohou snižovat počet objednávek prostřednictvím webových stránek společnosti. Dalším důvodem, proč považují webové stránky společnosti za její slabou stránku, je skutečnost, že i když v České republice roste obliba nákupů přes internet, tak v dotazníkovém šetření pouze dva respondenti (1 %) uvedli, že produkty společnosti nejraději objednávají prostřednictvím webových stránek. O řízení celé společnosti se dělí dva vedoucí pracovníci. Mají na starost marketing, komunikaci s dodavateli, zařizování festivalů, vedení zaměstnanců a další. Sama jednatelka společnosti uvedla, že někdy mají problém dodržovat termíny schůzek, tedy **špatný time management**. Velký problém by nastal, kdyby některá z provozních ředitelek společnosti nebyla schopna vykonávat svou funkci, například z důvodu dlouhodobé nemoci. Toto je také jeden z důvodů, proč společnost nebyla schopna zorganizovat kurzy zdobení nebo pečení pro veřejnost. Jak vyplívá z dotazníkového šetření, slabou stránkou je **malá kapacita prodejen**. Další slabou stránkou je **doprava**. Analyzovaná společnost nevlastní ani vlastní chladicí vůz ani food truck. Pro distribuci výrobků přímo k zákazníkům musí společnost využívat prostředníka. Pro dopravu výrobků na festivaly si musí půjčovat chladicí vůz. Dále lze uvést **slabou obchodní síť**, analyzovaná společnost v současné

době provozuje pouze dvě prodejny, ty se nachází nedaleko sebe a prodávají stejné produkty.

### 3.8.2 Silné stránky

Silnou stránkou společnosti je skutečnost, že **vstoupily na trh jako první**. Analyzovaná společnost byla v Brně první, která se soustředila pouze na jeden výrobek a jeho variace v segmentu sladkého pečiva ke kávě. Za tu dobu si vydobyla **silnou pozici na trhu**. Získala si zákazníky kvalitními produkty, dobrou kávou a servisem. Stále se jedná o jedinou společnost v Brně, která se soustředí výhradně na pečení cupcakes. V tomto ohledu má výhodu na rozdíl od konkurenčních podniků, které se soustředí na výrobu koblih a jejich variací. Těchto podniků v Brně za poslední tři roky vzniklo vícero a je tudíž mezi nimi větší konkurenční boj. Další silnou stránkou je dobrá **marketingová komunikace** prostřednictvím sociálních sítí. Analyzovaná společnost je zde aktivní a dokáže oslovit zákazníky. Společnost je také dobrá v komunikaci se zákazníky, kromě sociálních sítí také při osobním prodeji nebo prostřednictvím mailové komunikace při tvorbě objednávky. Společnost se snaží neustále **rozvíjet**. Silnou stránkou jsou i designové **krabičky**, ve kterých si zákazníci mohou cupcakes odnést sebou. Společnost používá při výrobě **moderní technologie**. Jak vyplývá z dotazníkového šetření, lze označit za silnou stránku i **dobré zákaznické vztahy**. Zákazníci velmi dobře hodnotili služby, obsluhu i komunikaci ze strany Cupcakekárny.

### 3.8.3 Hrozby

Hrozbou je případná **změna majitele pronajímaných prostorů**. Minulé vedení města chtělo vyměnit Tržnici na Zelném trhu společně s dalšími nemovitostmi za nemovitosti, které brání dostavbě nového fotbalového stadionu za Lužánkami. Proti tomu bojovala ODS, která byla minulé volební období ještě v opozici. Tato hrozba tady stále je a příští volební období může zase být aktuální. Další hrozbu je **snižování nezaměstnanosti cukrářů**, které představuje pro analyzovanou společnost riziko nedostatku kvalifikovaných uchazečů o práci. Hrozbu představuje i **velké množství substitutů**. Cupcakes můžou zákazníci nahradit například muffiny, donuty, koblihami nebo cronuty.

Hrozbou je i růst cen nemovitostí v Brně, což má za následek nejen stěhování obyvatel za levnějším bydlení, ale i **růst cen pronajímaných prostorů**. To by znamenalo výrazné zvýšení nákladů analyzované společnosti. Další hrozbou je **rezidentní parkování** v centru Brna, které znemožňuje zákazníkům zaparkovat v blízkosti prodejen společnosti.

### 3.8.4 Příležitosti

Příležitostí je **růst počtu svateb**. Analyzovaná společnost často dodává své produkty jako catering na svatební oslavy a s růstem uzavřených sňatků roste i počet potenciálních zákazníků. Došlo i k **růstu mezd**, což zvyšuje disponibilní příjem zákazníků, kteří mohou nakupovat větší množství produktů analyzované společnosti. Příležitost představuje **růst obliby biopotravin**, které je možné využít při výrobě produktů. Další příležitostí je **nárůst obliby nákupů přes internet**. Jelikož analyzovaná společnost nabízí určitou formu objednání přes internet, měl by ji tento trend pozitivně ovlivnit. Nakupování přes internet je velmi oblíbené mimo jiné i mezi ženami na rodičovské dovolené, které jsou zákaznicemi společnosti. **Roste obliba vizuálního obsahu na sociálních sítích**. To je pro analyzovanou společnost pozitivní, jelikož se na sociálních sítích prezentuje zejména fotografiemi svých výrobků.

Tabulka č. 17: SWOT analýza

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky		Slabé stránky	
S1	Silná pozice na trhu	W1	Špatné webové stránky
S2	Komunikace	W2	Špatný time management
S3	Dobré zákaznické vztahy	W3	Malá kapacita prodejen
S4	Krabičky	W4	Slabá doprava
S5	Moderní technologie	W5	Slabá obchodní síť
Příležitosti		Hrozby	
O1	Růst počtu svateb	T1	Změna majitele pronajímaných prostorů
O2	Růst mezd	T2	Snižování nezaměstnanosti cukrářů

O3	Růst obliby biopotravin	T3	Ohrožení ze strany substitutů
O4	Nárůst obliby nákupů přes internet	T4	Růst cen pronajímaných prostorů
O5	Růst obliby vizuálního obsahu na sociálních sítích	T5	Rezidentní parkování

Nyní budou výše definované prvky SWOT analýzy bodově ohodnoceny. Nejprve bude jednotlivým prvkům přidělena váha, která vyjadřuje důležitost položky v rámci dané kategorie. Čím je hodnota váhy větší, tím má daná položka větší důležitost. Dále jsou jednotlivé položky ohodnoceny na škále v rozmezí 1 až 5. Hodnota 1 představuje stav nejnižší spokojenosti s daným prvkem a hodnota 5 vyjadřuje nejvyšší spokojenost.

**Tabulka č. 18: Hodnocení silných stránek**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Fotr, 2012, s. 43)

Silné stránky	Váha	Hodnocení	Součin (VxH)	Suma součinů
S1	0,25	3	0,75	3
S2	0,3	2	0,6	
S3	0,3	4	1,2	
S4	0,05	3	0,15	
S5	0,1	3	0,3	

Nejvyšší hodnoty 1,2 dosáhla silná stránka S3. Z toho vyplývá, že nejsilnější stránka společnosti jsou její dobré vztahy se zákazníky. Suma součinů silných stránek dosáhla hodnoty 3.

**Tabulka č. 19: Hodnocení slabých stránek**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Fotr, 2012, s. 43)

Slabé stránky	Váha	Hodnocení	Součin (VxH)	Suma součinů
W1	0,3	4	1,2	3,7
W2	0,2	3	0,6	
W3	0,1	3	0,3	
W4	0,2	4	0,8	
W5	0,2	4	0,8	

Nejslabší stránkou jsou špatné webové stránky společnosti s hodnotou 1,2. Významné slabé stránky jsou také slabá doprava a obchodní síť. Celková suma součinů slabých stránek má hodnotu 3,7.

**Tabulka č. 20: Hodnocení příležitostí**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Fotr, 2012, s. 43)

Příležitosti	Váha	Hodnocení	Součin (VxH)	Suma součinů
O1	0,3	4	1,2	3,3
O2	0,1	2	0,2	
O3	0,2	2	0,4	
O4	0,3	4	1,2	
O5	0,1	3	0,3	

Největší příležitosti s hodnotou 1,2 jsou nárůst počtu svateb a nárůst obliby nákupů přes internet. Suma součinů hodnot příležitostí je 3,3.

**Tabulka č. 21: Hodnocení hrozeb**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Fotr, 2012, s. 43)

Hrozby	Váha	Hodnocení	Součin (VxH)	Suma součinů
T1	0,2	3	0,6	2,8
T2	0,2	2	0,4	
T3	0,2	3	0,6	
T4	0,2	3	0,6	
T5	0,2	3	0,6	

Všechny definované hrozby dosahují přibližně stejných hodnot. Suma součinů hodnot hrozeb je rovna 2,8.

Nyní, když jsou zjištěny hodnoty pro každou kategorii, je potřeba zjistit hodnotu pro interní faktory a externí faktory. Interní faktory jsou rovny součtu sum za silné a slabé stránky.

$$\text{Interní faktory} = 3 + 3,7 = 6,7$$

Analogicky, externí faktory jsou rovny součtu sum za příležitosti a hrozby.

$$\text{Externí faktory} = 3,3 + 2,8 = 6,1$$

Výsledná hodnota SWOT analýzy je rovna bilanci mezi interními a externími faktory.

$$\text{Balance} = 6,7 - 6,1 = 0,6$$

Zjištěný výsledek je roven hodnotě 0,6 a je vhodné se zaměřit na překonání slabých stránek tak, aby bylo možné využít naskytnuté příležitosti. Na základě hodnot se volí strategie Mini – Maxi (WO).

## **4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ**

Tato část diplomové práce je zaměřena na předložení několika návrhů, které by mohly doplnit stávající komunikační mix analyzované společnosti CUPCAKES & COFFEE s.r.o. a přispět tak k naplnění stanovených cílů, konkrétně pak k oslovení nových zákazníků a zvýšení povědomí o společnosti a produktech, které nabízí. Návrhy by měli oslovovat nové zákazníky, ale zároveň být atraktivní i pro spotřebitele, kteří již analyzovanou společnost znají. Návrhy vycházejí z analýz, které byly provedeny v předcházející kapitole.

U každého návrhu je uvedeno mé doporučení, kdy vhodné daný návrh do komunikačního mixu implementovat, doporučení vhodného dodavatele, kalkulace nákladů na konkrétní návrh, přínosy, které by měl daný návrh přinést, případně rizika, která jsou s návrhem spojena.

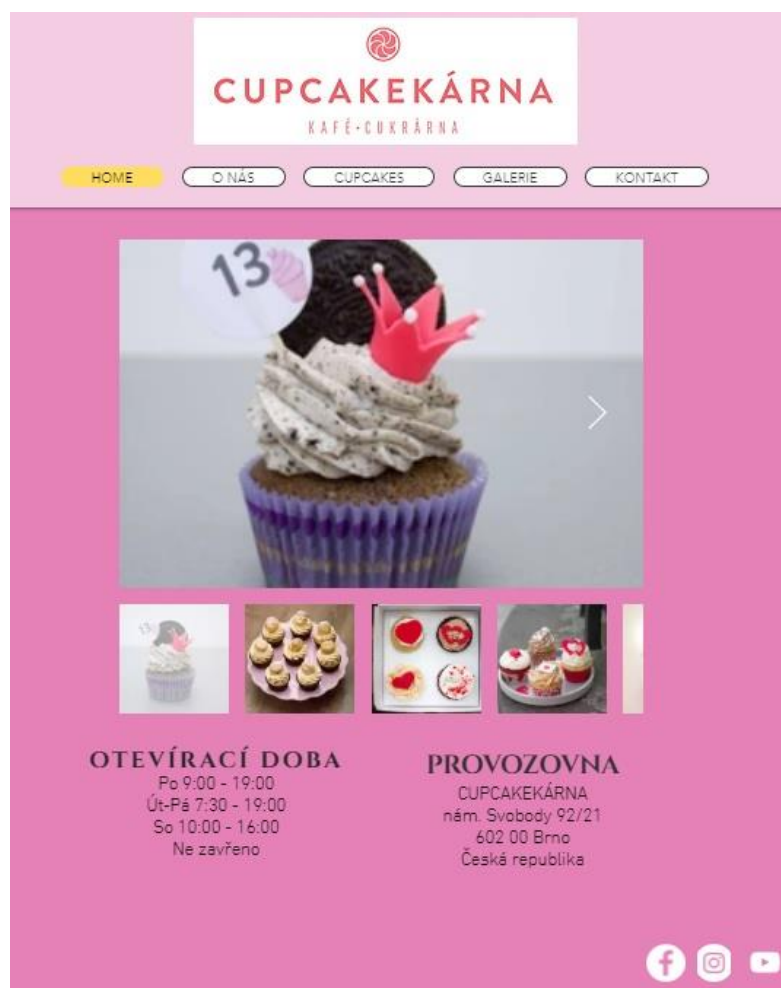
### **4.1 Webové stránky**

Aktuální webové stránky analyzované společnosti jsem označil za její slabou stránku. Analyzovaná společnost na svých webových stránkách neprezentuje své výrobky ve formě fotografií. Pokud zákazník navštíví stránky společnosti a má zájem vidět vzhled jejich výrobků musí prostřednictvím odkazů přejít na její sociální sítě nebo do galerie zonerama.com. Internet a konkrétně webové stránky jednotlivých společností jsou pro mnoho spotřebitelů zdrojem informací. Analyzovaná společnost na svých webových stránkách uvádí pouze základní informace jako jsou otevírací doba, adresa prodejen a další kontaktní údaje. Návštěvník webových stránek zde však nenalezne žádné specifické informace, které by ho měly přimět k nákupu produktů nebo návštěvě některé z prodejen. Analyzovaná společnost by své webové stránky měla doplnit o informace jako jsou historie společnosti, čím konkrétně se společnost zabývá, informace, proč by měl zákazník chtít ochutnat právě jejich produkty, plánované akce, účast na festivalech nebo již zmiňované fotografie finálních výrobků.

Pro revitalizace webových stránek bych doporučil najmou studenta informatiky, který by dokázal vytvořit webové stránky do požadované podoby podle předem stanovených



kritérií na základě konzultací s vedením společnosti. Nákladem pro společnost za tuto službu by byla jednorázová platba ve výši 3 000 Kč. Oslovit vhodné kandidáty pro tuto činnost je možné například prostřednictvím sociální sítě LinkedIn. V současné době spravuje webové stránky sama jednatelka společnosti. Toto bych neměnil, upravil bych pouze obsah a formu webových stránek. Na úvodní stránce nových webových stránek bych navrhol umístít prezentaci výrobků společnosti. Jednalo by se o fotografie cupcakes, které je možné běžně zakoupit na prodejnách. Dále by zde byla uvedena adresa provozovny na náměstí Svobody, protože zde si zákazníci vyzvedávají své objednávky, otevírací doba provozovny a odkazy na sociální sítě analyzované společnosti.



**Obrázek č. 10: Návrh webových stránek**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Další novou sekci na webových stránkách společnosti by byla sekce nazvaná o nás. Zde by mohla společnost přiblížit svůj příběh zákazníků. Uvést zde informace kdy, proč a jak vlastně společnost vznikla. Jaké produkty nabízí, co všechno dokáže zařídit (například catering na svatební nebo narozeninové oslavy). Nebo na jakých akcích a festivalech ji můžeme nalézt.

Nevyhovující se aktuálně jeví i objednávkový formulář umístěný na webových stránkách společnosti. V České republice roste obliba nákupů přes internet, ale z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že objednání výrobků prostřednictvím tohoto formuláře využívá jenom malé procento zákazníků. Zákazník při vyplňování formuláře k předběžné objednávce neví, jakou má konkrétní produkt cenu. Cenu zjistí, když si stáhne aktuální ceník nebo až při obdržení emailu s potvrzením objednávky. Proto navrhuji, aby na nových webových stránkách společnosti byla sekce cupcakes, kde by byly fotografie aktuálně prodávaných výrobků. U fotografií by bylo uvedeno složení výrobku a jeho cena. Níže by byl umístěn objednávkový formulář, prostřednictvím kterého by zákazník mohl uskutečnit předběžnou objednávku.

Nově by na stránkách byla také galerie fotografií. Společnost by sem mohla ukládat například fotografie ze speciálních zakázek (například svatební nebo narozeninové oslavy), fotografie z akcí a festivalů, kterých se účastnila, fotografie z charitativních a sponzorovaných akcí nebo fotografie interiéru prodejen. Poslední sekci by byly kontakty. Zde by byly uvedeny všechny kontaktní údaje jako jsou adresy provozoven, jejich otevírací doba, email, telefonní číslo a odkazy na sociální sítě analyzované společnosti.

## **4.2 Reklama v tištěném médiu**

Analyzovaná společnost CUPCAKES & COFFEE s.r.o. aktuálně nevyužívá reklamu v tištěných médiích. Ty mají stále mnoho čtenářů a inzerce ve správně zvolených médiích by mohla společnosti přilákat nové zákazníky. Společnost má na trhu již určitou pozici, použil bych tedy přesvědčovací formu reklamy, která by měla za cíl upevnění současného podílu na trhu, eventuálně podíl na trhu zvětšit. Jelikož analyzovaná společnost sídlí

v městě Brně, zaměřil bych reklamu v tištěných médiích, které vycházejí na území města Brna. Doporučil bych měsíčník Šalina a zpravodaj městské části Brno-střed.



**Obrázek č. 11: Návrh reklamy v tištěných médiích**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Finální podobu reklamy bych doporučil zadat grafikovi, který má již s podobnou prací zkušenosti. Navrhoval bych pana Jiřího Brdu, který je grafik na volné noze, specializuje se na oblasti designu firemní identity, webdesignu tiskovin a brandingů a má více než 10 let zkušeností v oboru. Cena za návrh reklamy do novin je 500 Kč (Brda, 2019).

#### **4.2.1 Měsíčník Šalina**

Měsíčník Šalina vychází v nákladu 50 000 výtisků a je distribuován cestujícím brněnských tramvají prostřednictvím stojánků v nich umístěných a na vybraných přestupních uzlech městské hromadné dopravy v Brně. První inzerci bych uvedl v červenci, kdy měsíčník Šalina vychází jako dvojčíslo i za měsíc srpen. Inzerci bych opakoval ještě v říjnovém a prosincovém vydání. Při třech opakování je sleva 20 % na inzerci. Reklama by měla velikost 1/6 strany (rozměry 93 x 88 mm). Cena za takovou reklamu je 5 000 Kč. Při třech opakování a slevě 20 % by celkové náklady na reklamu v měsíčníku Šalina činily 12 000 Kč (Šalina, 2019).

V lednu roku 2020 bych v měsíčníku Šalina inzeroval placený článek, který by obsahoval stručnou historii společnosti, a to čím se společnost zabývá aktuálně, hlavně bych

zdůraznil nabídku cateringu například na svatební oslavy. Článek by byl ve velikosti 1/3 strany (rozměry 190 x 88 mm). Cena za takový článek je 10 000 Kč (Šalina, 2019).

#### **4.2.2 Zpravodaj městské části Brno-střed**

Zpravodaj městské části Brno-střed je periodikum samosprávného územního celku, tedy části Brno-střed. Zpravodaj vychází každý měsíc v nákladu 52 000 kusů. Zpravodaj je zdarma distribuován do všech občanských schránek v městské části Brno-střed, k dispozici je také až na 30 veřejně přístupných místech k volnému odebrání ze stojanů (Brno-střed, 2019).

Reklamu v tomto médiu bych inzeroval v měsíci září, listopadu a únoru. Reklama by byla ve velikosti 91 x 40 mm. Základní cena pro tuto velikost je 2 990 Kč, sleva pro tři opakování je 10 %. Celkové náklady na tuto reklamu při třech opakování by činily 8 073 Kč (Brno-střed, 2019).

#### **4.3 Sponzorovaný článek na blogu**

Článek o společnosti a jejích produktech umístěný na vhodném blogu dokáže zvýšit počet výskytů zmínek o společnosti nebo produktu a lepší umístění ve vyhledávačích. Neboť vyhledávače kladou právě na počet relevantních zmínek o jejich stránce důraz a řadí mimo jiné na základě tohoto výsledky hledání. Dalším důvodem je zvýšení prodeje a povědomí o značce. Recenze a placené články na blozích jsou formou word of mouth marketingu, což je vysoce efektivní marketingový kanál.

Společnosti CUPCAKES & COFFEE s.r.o. bych navrhol umístit sponzorovaný článek na blog Originální svatba, který funguje již od roku 2011. Tento blog slouží jako zdroj inspirace se zaměřením na detail krásného a originálního svatebního dne. Pokrývá vše od zasnub, plánování a příprav, až po uveřejnění svateb. Také je zde možné nalézt nejnovější svatební trendy, inspirace, barevné palety a ověřené svatební dodavatele. Náklady na článek o společnosti CUPCAKES & COFFEE s.r.o. by byly ve výši 1 500 Kč. Článek by byl na blog umístěn nejpozději v lednu roku 2020 (Originální svatba, 2019).

#### 4.4 Letáky v MHD

Doporučil bych také využít komunikaci prostřednictvím letáků ve vozech Dopravního podniku města Brna. Cílovým segmentem jsou ženy ve věku 20 až 29 let. Ty často nevlastní automobil a jako hlavní způsob přepravy využívají hromadnou dopravu. Letáky bych doporučil umístit do vozů linky číslo 9 a 4. Linka číslo 9 se pohybuje po okružní trase Lesná, Čertova rokle – Zemědělská – Moravské náměstí – Náměstí Svobody – Zelný trh – Hlavní nádraží. Tato linka zastavuje v blízkosti obou prodejen analyzované společnosti nebo například Mendelovy univerzity. Linka číslo 4 obsluhuje trasu z náměstí Míru do městské čtvrti Obřany a rovněž projíždí přes náměstí Svobody a Zelný trh. Dopravní podnik města Brna bohužel z provozně technických důvodů nedokáže zajistit, že konkrétní vozy s našimi letáky budou použity pouze na těchto trasách. Nicméně i na jiných trasách dokáží oslovit nové zákazníky (DPMB, 2019b).

Doporučil bych umístit letáky ve vozech Dopravního podniku města Brna na 7 dní v prosinci roku 2019 před vánočními svátky a oslavami nového roku. Navrhuji použít 80 kusů letáků. Cena pronájmu reklamních ploch ve vozech Dopravního podniku města Brna pro letáky ve formátu A4 svisle na 7 dní pro objem 80 kusů je 35 Kč za 1 kus. Instalace a odstranění letáků stojí 10 Kč za kus. Celkové náklady za prosinec by byly 3 600 Kč (DPMB, 2019a).

Dále bych doporučil využít letáky v měsících březnu a dubnu roku 2020. Opět bych použil 80 kusů letáků. Za pronájem reklamních ploch v období dva a více měsíců si Dopravní podnik města Brna účtuje 75 Kč za 1 kus. Celkové náklady na dva měsíce i s instalací a odstraněním vychází na 12 800 Kč (DPMB, 2019a).

Pro tisk letáků bych doporučil společnost BONA MEDIA s.r.o. Dva hlavní důvody jsou cena tisku a kladné reference zákazníků. Tato společnost nabízí jednostranný tisk letáků formátu A4 při počtu 80 kusů za 6,50 Kč za 1 kus. Celkem tedy 520 Kč. Společnost také nabízí spolupráci při grafickém návrhu letáku. Pro jednostranný leták je cena návrhu podle náročnosti v rozmezí od 400 Kč do 600 Kč. Tuto službu bych doporučil využít (Chciletaky.cz, 2019).

Doporučil bych vizuální styl totožný s reklamou v tištěných médiích viz obrázek č. 11. Jelikož se jedná o formát A4, je možné zde uvést více informací oproti reklamě v tisku. Doporučil bych uvést informace o nabídce veganských a bezlepkových cupcakes a možnosti objednání cateringu, případně i otevírací doby provozoven.



Obrázek č. 12: Návrh letáku

(Zdroj: Vlastní zpracování)

## 4.5 Food truck

Food truck by v rámci marketingové komunikace představoval novou formu osobního prodeje. V současné době analyzovaná společnost CUPCAKES & COFFEE s.r.o. nedisponuje žádným vozidlem, kterým by mohla distribuovat své výrobky nebo své výrobky vozit na vzdálenější festivaly. Tento problém by vyřešil food truck. Při dojíždění na festivaly by odpadl náklad na pronajímání chladicího vozu a zkrátil by se čas nutný

pro stavbu stánku. Díky food trucku by mohla společnost zvládnout navštívit více festivalů a prodat tak více svých výrobků, ale také oslovit více potenciálních zákazníků, kteří si od ní v budoucnu mohou objednat například občerstvení na svatební nebo narozeninovou oslavu.

Ve dnech, kdy by společnost nebyla s food truckem na nějakém festivalu by food truck mohl sloužit jako nová prodejna. Byl by zaparkován v určitém místě, kde je koncentrováno velké množství lidí, tedy v blízkosti vysokých škol nebo kancelářských center. Doporučil bych dvě místa, které by bylo vhodné střídat. První v blízkosti Obchodního centra Campus Square na ulici Akademická. V těsné blízkosti se nachází Nemocnice Bohunice, univerzitní kampus a kancelářské budovy. Jako druhé místo doporučuji na adrese Purkyňova 117, kde se nachází společnost Red Hat a Vysoké učení technické v Brně.

Potřebné vybavení pro food truck by byly pouze chladicí boxy pro uchovávání cupcakes ve výborném stavu a kávovar, káva by byla doplňkový sortiment. Cupcakes by byly vždy ráno vyzvednuty v provozovně, kde se vyrábí. Food truck by k výrobě cupcakes nesoužil.

Pro prodej v mobilních zařízeních je nutné mít živnostenské oprávnění v oboru hostinská činnost, kterým již analyzovaná společnost disponuje. Dále je nutné před zahájením prodeje v pojízdne provozovně toto ohlásit na hygienické stanici, Státní zemědělské a potravinářské inspekci a na živnostenském úřadě. Potřebné je i zařazení pojízdne provozovny do tržního řádu. V případě získání povolení získat souhlas příslušné městské části pro zábor komunikace pro daný účel.

Doporučil bych koupit vůz Fiat Ducato. Tento vůz je pro naše potřeby dostatečně velký a oproti většině konkurenčních modelů má nižší spotřebu paliva. Navrhuji pořídit již ojetý vůz. Na voze budou prováděny úpravy a bude sloužit pouze k přepravě z bodu A do bodu B (nebude v provozu celý den) a není tedy nutné pořizovat nový vůz. Ceny ojetých vozů Fiat Ducato se pohybují v rozmezí od 80 000 Kč do 150 000 Kč. Výběr konkrétního vozu a jeho přeměnu na food truck bych nechal na společnosti, která má již s takovou přestavbou zkušenosti. Tím se předejde riziku závad a poruch a zvýší se i pravděpodobnost získání hygienických povolení. V České republice působí už od roku 2013 společnost Industriale food s.r.o. Tato společnost se zabývá právě renovací aut

a jejich přeměnou na food truck. Mimo to také dále nabízí servis a garážování aut a jejich uskladňování mimo sezónu. Ceny za hotový food truck, který je připravený k provozu začínají od 200 000 Kč. Vzhledem k tomu, že veškeré nutné vybavení budou tvořit chladicí boxy a kávovar, tak usuzují, že cena nepřesáhne 300 000 Kč (Foodtruck Maniacs, 2018).

Doporučil bych také umístit na food truck název obchodní značky Cupcakekárna, aby si zákazníci lépe zapamatovali, kdyby chtěli u společnosti v budoucnu znovu nakupovat. Dále bych také doporučil umístit u výdejního okna, kde by se prodávaly cupcakes tabuli, na kterou by bylo možné křídou psát jakou kávu a cupcakes si aktuálně mohou zákazníci ve food trucku koupit. Pod výdejním oknem, anebo na nějakém dobře viditelném místě bych umístil kontaktní údaje společnosti, jako jsou adresa prodejen, adresa webových stránek a uživatelská jména na sociálních sítích. Tyto grafické úpravy by byly provedeny v rámci přestavby automobilu na food truck společností Industriale food s.r.o. a součástí celkové ceny za přestavbu.



**Obrázek č. 13: Návrh food trucku**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Grafický návrh je pouze ilustrační. Výběr automobilu, který by byl vhodný pro účely food trucku pro prodej cupcakes bych nechal na společnosti, která by úpravu automobilu prováděla, zejména kvůli jejich zkušenostem s podobnými úpravami. Automobil by měl



být i po úpravách na food truck schopný jízdy po dálnicích a cestách s delší dojezdovou vzdáleností, jelikož by se měl food truck využívat i mimo lokalitu města Brna nebo Jihomoravského kraje. Food truck by měl mít barevnou kombinaci růžové a bílé, protože to jsou hlavní barvy analyzované společnosti CUPCAKES & COFFEE s.r.o. Na voze by měly být také vyobrazeny cupcakes, aby už z dálky bylo možné vidět, co je možné ve food trucku koupit.

#### **4.6 Videoobsah na sociálních sítích**

Analyzovaná společnost se na svých sociálních sítích prezentuje zejména fotografiemi svých výrobků, což bych ponechal, ale doporučil bych více umisťovat na sociální sítě obsah i ve formě videa. Například za rok 2018 na facebookové profilu pobočky na náměstí Svobody bylo umístěno pouze pět videí a z toho byly dvě videa losování výherců soutěže a zbylá tři videa zdobení výrobků. Na facebookovém profilu pobočky na Zelném trhu byly za rok 2018 umístěny tři videa a všechny byly o vyhlásování vítěze nějaké soutěže. Na instagramových profilech je formát videa také využíván velmi málo, když už je použit tak je jím prezentována příprava kávy.

Doporučil bych používat formát videa alespoň dvakrát měsíčně. Hlavní téma videopříspěvků by měla být výroba a zdobení výrobků společnosti. Jednalo by se o velmi krátká videa s délkou kolem jedné minuty. Další formou vizuálního obsahu, který lze používat na Facebooku i Instagramu je živé vysílání. Doporučil bych tento formát používat hlavně na Instagramu. Používal bych jej příležitostně. Například při účasti na nějakém festivalu, který se koná v Brně. Společnost tak může upozornit své zákazníky, že její produkty aktuálně mohou zakoupit i na jiném místě než obvykle, ukázat, kde konkrétně se nachází její stánek na daném festivalu nebo odpovědět na otázky, které mohou sledující živého vysílání prostřednictvím Instagramu pokládat. O obsah na sociálních sítích se aktuálně stará jednatelka společnosti. Toto bych neměnil, a tudíž nevzniknou žádné další náklady.

## **4.7 Instagram**

Instagram umožňuje komunikovat s veřejností kromě klasických příspěvků i prostřednictvím tzv. Stories, ty umožňují zveřejňovat fotografie i krátká (15 sekund) videa. Analyzovaná společnost tuto funkci využívá. Mé doporučení je zde promovat nové cupcakes v nabídce pomocí jejich fotografií a funkce swipe up, která umožní zákazníkům proklikem přejít na webové stránky společnosti a zde vytvořit objednávku. Další doporučení je nastavit skrytí Stories před konkurencí, aby ta nemohla analyzovanou společnost kopírovat.

## **4.8 Soutěž na Instagramu**

Podporu prodeje prostřednictvím soutěží analyzovaná společnost pravidelně využívá. Doporučil bych ji ponechat a pouze navrhnu nový formát soutěže, který by bylo možné využít nejen pro podporu prodeje, ale také pro tvorbu komunity a zvýšení počtu sledujících na Instagramu. Soutěž by spočívala v upečení vlastního pečiva podle vlastního výběru. Požadavek by byl při výrobě využít čerstvé ovoce k ochucení nebo ozdobení. Podmínky soutěže by byly následující:

- nahrát fotografii výrobku na Instagram,
- označit v příspěvku instagramový profil Cupcakekárny,
- sledovat instagramový profil Cupcakekárny.

Výhrou v soutěži by bylo 20 MINI cupcakes dle vlastního výběru. Soutěž by probíhala během července roku 2019. Soutěžící by měli na splnění podmínek soutěže dva týdny od zveřejnění příspěvku o soutěži na instagramovém profilu Cupcakekárny. Výherce by vybrali zástupci analyzované společnosti.

## **4.9 Časový harmonogram návrhů**

Tato kapitola je věnována časovému harmonogramu implementace návrhů na zlepšená komunikačního mixu analyzované společnosti, které by měly pomoci oslovit nové zákazníky a zvýšit povědomí o společnosti a produktech, které nabízí. Základním

časovým údajem je kalendářní měsíc. Harmonogram realizace změn je navrhován pro dvanáct měsíců, začíná v měsíci červenci roku 2019 a končí v měsíci červnu roku 2020.

**Tabulka č. 22: Časový harmonogram návrhů**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrh	rok	2019						2020					
	měsíc	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6
Webové stránky													
Inzerce měsíčník Šalina													
Inzerce ve Zpravodaji městské části Brno-střed													
Sponzorovaný článek na blogu													
Letáky v MHD													
Food truck													
Videoobsah na sociálních sítích													
Instagram													
Soutěž na instagramovém profilu													

Sponzorovaný článek na blogu bude pouze jeden, bude zveřejněný v měsíci lednu roku 2020, ale na blogu zůstane i nadále a bude stále dohledatelný. Stejně tak food truck podle harmonogramu začne být v provozu na jaře roku 2020, konkrétně v měsíci březnu. Je nutné vyčlenit čas na zajištění vhodného automobilu a jeho následnou úpravu na food truck, vhodný pro prodej cupcakes. Pro nákup food trucku bude nutné opatřit dostatek finančních zdrojů a pro jeho provoz potřebná povolení, což bude časově náročné. Návrh v časovém harmonogramu soutěž na instagramovém profilu se týká pouze nového formátu soutěže. Tato soutěž bude probíhat v červenci roku 2019. Další soutěže mohou v následujících měsících probíhat, i když nejsou uvedeny v harmonogramu návrhů.

Návrhy správy Instagramu a tvorby videoobsahu na sociální síti je možné implementovat ihned a dále v nich pokračovat.

#### 4.10 Ekonomické zhodnocení návrhů

V této kapitole, která je věnována ekonomickému zhodnocení návrhů, jsou shrnuty náklady, které souvisí s jednotlivými návrhy pro zlepšení marketingové komunikace analyzované společnosti CUPCAKES & COFFEE s.r.o. Výše nákladů pro jednotlivé návrhy je závislá i na četnosti opakování (to se týká zejména inzerce v tištěných médiích), finální výdaje jednotlivých návrhů se proto odvíjí mimo jiné i od toho, jak byla jejich implementace navrhována v časovém harmonogramu návrhů v předcházející kapitole.

**Tabulka č. 23: Finanční výdaje na jednotlivé návrhy**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrh	Finanční výdaje v Kč
Webové stránky	3 000
Grafický návrh inzerce	500
Inzerce měsíčník Šalina	22 000
Inzerce ve Zpravodaji městské části Brno-střed	8 073
Sponzorovaný článek na blogu	1 500
Letáky v MHD	17 400
Food truck	250 000
Videoobsah na sociálních sítích	-
Instagram	-
Soutěž na instagramovém profilu	400
<b>Výdaje celkem</b>	<b>302 873</b>

Kdyby byly veškeré návrhy implementovány, jak byly navrženy a kalkulovány, byly by celkové finanční výdaje ve výši 302 873 Kč. Největší položku z návrhů představuje food truck, jehož předpokládaná cena je ve výši 250 000 Kč. Jedná se ale o dlouhodobou investici. Od food trucku také očekávám nejvyšší zvýšení tržeb, poněvadž bude sloužit jako nové prodejní místo a zvýší tak odbyt výrobků společnosti. Díky food trucku

analyzovaná společnost ušetří náklady na půjčování chladicího vozu a bude se moci účastnit více festivalů, na kterých nejen že prodává své výrobky, ale také propaguje svoji značku a oslovuje nové zákazníky.

S pořízením food trucku je spojeno největší riziko, že se vynaložená investice nenavráť. Pořízení food trucku je náročné nejen finančně, ale i administrativně. Aby food truck vyhověl všem hygienickým normám, bude jeho přestavba svěřena externí společnosti, která má již s podobnými přestavbami zkušenosti. Food truck by měl sloužit nejen pro účast na festivalech, ale měl by sloužit i jako nové prodejní místo v městě Brně. Pro tuto činnost bude nutné získat povolení a počet míst, kde je možné zaparkovat food truck a provozovat prodejní činnost je omezené.

Pro tvorbu nových webových stránek počítám s finančním výdajem ve výši 3 000 Kč. Jelikož aktuální webové stránky jsou spravovány jednatelkou společnosti, jejich nová verze by měla být stále spravována touto jednatelkou. Doporučil bych pouze změnit formu a obsah. Náklady na inzerci v tištěných médiích se odvíjí od jejich četnosti a také velikosti. Náklad vynaložený na soutěž na instagramovém profilu společnosti je tvořen výhrou v soutěži, kterou představuje 20 MINI cupcakes dle vlastního výběru výherce soutěže.

Zavedením nových prvků komunikačního mixu do marketingové komunikace analyzované společnosti CUPCAKES & COFFEE s.r.o. dojde k oslovení nových zákazníků. Například díky reklamě v tištěných médiích, kterou analyzovaná společnost doposud nevyužívala, může oslovit úplně novou strukturu zákazníků, kteří zatím společnost neznají. Díky novým zákazníkům lze přepokládat i postupný nárůst tržeb společnosti. Propagace na sociálních sítích je zaměřena i na současné zákazníky, kteří budou podněcování k častějším návštěvám analyzované společnosti a nákupu jejich produktů namísto nákupů produktů konkurence.

Dále jsem zpracoval i odhady počtu oslovených osob. Odhady jsou vytvořeny pro jednotlivé návrhy a odvíjí se od navrženého časového harmonogramu viz tabulka č. 22. Jsou tedy pro časové období od července roku 2019 do června roku 2020.

**Tabulka č. 24: Odhad počtu oslovených osob**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrh	Odhad počtu oslovených osob		
	Pesimistický	Optimistický	Reálný
Webové stránky	500	2 000	1 500
Inzerce měsíčník Šalina	2 000	10 000	5 000
Inzerce ve Zpravodaji městské části Brno-střed	3 000	12 000	5 500
Sponzorovaný článek na blogu	20	100	50
Letáky v MHD	4 000	20 000	7 500
Food truck	1 000	20 000	10 000
Videoobsah na sociálních sítích	50	400	200
Soutěž na Instagramovém profilu	100	400	250

Nejvíce osob by měl oslovit food truck, jelikož bude využíván na mnoha festivalech po celé české republice. U návrhu soutěže na Instagramovém profilu není počet oslovených osob pouze počet soutěžících, ale jsou zde zahrnuty také osoby, které se o soutěži dozvědí prostřednictvím označení profilu cupcakekárny na fotkách soutěžících.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce bylo na základě provedených analýz navrhnout pro společnost CUPCAKES & COFFEE s.r.o. možná zlepšení současného komunikačního mixu a také doporučit nové nástroje k jeho rozšíření. Tyto návrhy by měly pomoci oslovit nové zákazníky a zvýšit povědomí o společnosti a produktech, které nabízí.

Diplomová práce byla rozdělena do tří hlavních částí. První částí je část teoretická. V této části byly zpracovány teoretické poznatky zabývající se marketingovým prostředím a marketingovým mixem, včetně marketingové komunikace, která je předmětem této práce a z tohoto důvodu jí byla věnována větší pozornost. Jsou zde popsány i analýzy, které byly použity v analytické části této práce.

Druhá část práce je analytická. Zde je charakterizována analyzovaná společnost a popsán její současný marketingový mix. K její analýze byly použity analýzy, které byly vysvětleny v teoretické části práce. Jedná se o analýzy SLEPTE, 7S, Porterův model 5 konkurenčních sil a SWOT analýzu. Mimo to je zde i výzkumná část práce, kterou představuje dotazníkové šetření. Toto dotazníkové šetření je zaměřeno na zákazníky analyzované společnosti. K sběru dat byla použita sociální síť analyzované společnosti.

Poznatky z analytické části byly shrnuty ve SWOT analýze, zde byly popsány silné a slabé stránky společnosti a její příležitosti a hrozby. Z analýzy vyplynulo, že je vhodné se zaměřit na překonání slabých stránek tak, aby bylo možné využít naskytnuté příležitosti.

Nejvýznamnější slabou stránkou společnosti byly určeny její webové stránky, proto v návrhové části práce byla doporučena nová forma a obsah webových stránek. Tento návrh také vychází z příležitosti, kterou představuje nárůst obliby nákupů přes internet v České republice. Jako další slabé stránky společnosti byly definovány její doprava a obchodní síť. Oba tyto nedostatky by mohlo vyřešit pořízení food trucku.

Další příležitost, kterou bych doporučil využít je růst počtu svateb. Jelikož společnost nabízí catering i na svatební oslavy, může být pro ni toto možnost, jak zvýšit své tržby. Doporučil jsem tedy umístit placený článek o společnosti na blog, který se věnuje

svatbám. Navrhl jsem také doporučení ke správě sociálních sítí, nový formát soutěže na Instagramovém profilu společnosti a přidávat na sociální sítě více videoobsahu.

Další nástroje, které jsem doporučil v návrhové části jsou inzerce v tištěných médiích a letáky v MHD Dopravního podniku města Brna. Společnost tyto formy marketingové komunikace aktuálně nevyužívá. Myslím, že tyto formy propagace můžou oslovit nové zákazníky, proto bych doporučil komunikační mix rozšířit i o tyto prvky. V návrhové části je uveden také časový harmonogram návrhů a jejich ekonomické zhodnocení.



## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Aktuální prognóza ČNB. *Česká národní banka* [online]. Praha: Česká národní banka, © 2003-2018 [cit. 2018-11-26]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/](https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/)

BOUČKOVÁ, Jana, 2003. *Marketing*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-577-1.

Ceník. *Jiří Brda* [online]. Jiří Brda, 2019 [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: <http://www.jiribrda.cz/cenik.html>

Ceník tisku. *BONA MEDIA* [online]. Brno: Chciletaky.cz, 2019 [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: <https://www.chciletaky.cz/cenik-tisku-a4>

CUPCAKEKÁRNA na Svoboděáku. *Piknu* [online]. Cupcakekárna, 2019 [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: [https://piknu.com/m/1974306783028939268\\_2058250254](https://piknu.com/m/1974306783028939268_2058250254)

Daň z příjmů právnických osob za rok 2018. *Kurzy.cz* [online]. Kurzy.cz, 2018a [cit. 2018-02-11]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/dane-danova-priznani/dan-z-prijmu-pravnickych-osob.htm>

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR, 2005. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1300-4.

DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-603-4.

Demografický vývoj v 1. pololetí 2018 *Český statistický úřad* [online]. Praha: ČSÚ, 2018i [cit. 2019-02-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/demograficky-vyvoj-v-1-pololeti-2018>

Demografický vývoj v Jihomoravském kraji v roce 2017. *Český statistický úřad* [online]. Praha: ČSÚ, 2018f [cit. 2019-02-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/demograficky-vyvoj-v-jihomoravskem-kraji-v-roce-2017>

Doing Business in Czech Republic. *World Bank Group* [online]. The World Bank Group, 2018 [cit. 2019-02-05]. Dostupné z: [http://www.doingbusiness.org/en/data/exploreconomies/czech-republic#DB\\_dwcp](http://www.doingbusiness.org/en/data/exploreconomies/czech-republic#DB_dwcp)

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO, 2012. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4275-5.

DPH – základní pojmy. *Kurzy.cz* [online]. Kurzy.cz, 2018b [cit. 2019-02-11]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/dph/zakladni-pojmy/#predmetasazba>

DRUCKER, Peter Ferdinand a Joseph A MACIARIELLO, 2006. *Drucker na každý den: 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-140-2.

EET. *Katex* [online]. Katex s.r.o. © 2019 [cit. 2019-02-13]. Dostupné z: <http://katex.cz/eet/>

FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK, 2005. *Marketing: základy a principy*. 2. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0790-6.

FORET, Miroslav, 2008. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1942-6.

FOTR, Jiří, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3985-4.

FREY, Petr, 2011. *Marketingová komunikace: nové trendy 3.0*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-237-6.

HÁN, Jan, Štěpán CHALUPA, Zdena LUSTIGOVÁ, Jaromír PAŽOUT, Petr ŠALDA a Martina FRASCONA' SOCHŮRKOVÁ, 2017. *Vybrané kapitoly z hotelnictví a gastronomie*. Svazek třetí, Online marketing. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-888-9.

HESKOVÁ, Marie a Peter ŠTARCHOŇ, 2009. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1520-5.

HORÁKOVÁ, Veronika. Brněnská koalice představila smlouvu a námětky. *iDNES.cz* [online]. Praha: MAFRA, © 1999-2018 [cit. 2018-11-26]. Dostupné z: [https://brno.idnes.cz/koalici-smlouva-brno-vankova-rada-komunalni-volby-2018-pfo-/brno-zpravy.aspx?c=A181023\\_134849\\_brno-zpravy\\_vh](https://brno.idnes.cz/koalici-smlouva-brno-vankova-rada-komunalni-volby-2018-pfo-/brno-zpravy.aspx?c=A181023_134849_brno-zpravy_vh)

Chillibrání 2017. *Zonerama* [online]. Cupcakekárna, 2017 [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <https://www.zonerama.com/CUPCAKEKARNA/Photo/3787384/118998150>

Inzerce. *Šalina* [online]. Brno: Šalina, 2019 [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: <https://www.salina-brno.cz/inzerce>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4670-8.

JANOUGH, Viktor, 2010. *Internetový marketing: prosad'te se na webu a sociálních sítích*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2795-7.

JIRÁSEK, Jaroslav, 2002. *Strategie: umění podnikatelských vítězství*. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86419-22-3.

Jízdní řády linkové. *Dopravní podnik Města Brna*. [online]. Brno: DPMB, 2019b [cit. 2019-05-02]. Dostupné z: <https://www.dpmb.cz/cs/jizdni-rady-linkove>

Jmenné seznamy. *Volby.cz* [online]. Praha: ČSÚ, © 2018e [cit. 2018-11-26]. Dostupné z: <https://www.volby.cz/pls/kv2018/kv21111?xjazyk=CZ&xid=1&xv=23&xdz=3&xnumn uts=6202&xobec=582786&xstrana=0&xstat=0&xodkaz=1>

KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL, 2011. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3541-2.

KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5869-5.

KAUSHIK, Avinash, 2013. See, think, do: A Content, Marketing, Measurement Business Framework. *Occam's Razor* [online]. [cit. 2018-12-12]. Dostupné z: <https://www.kaushik.net/avinash/see-think-do-content-marketing-measurement-business-framework/>

KINCL, Jan, 2004. *Marketing podle trhů*. Praha: Alfa Publishing. ISBN 80-86851-02-8.

KISLINGEROVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2005. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-847-9.

Kobliha. *Facebook* [online]. Kafe a kobliha, 2018 [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: [https://www.facebook.com/pg/koblihabrno/about/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/koblihabrno/about/?ref=page_internal)

Koncepce parkování. *Parkování v Brně* [online]. Statutární město Brno, 2018 [cit. 2019-02-26]. Dostupné z: <https://www.parkovanivbrne.cz/koncepce-parkovani>

KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ, 2011. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3221-3.

KOTLER, Philip, 2003. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-082-1.

KOTLER, Philip, Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. 4. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0966-X.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3527-6.

KRUTIL, Robin. Brněnská ODS sepsala petici proti směně nemovitostí pro stavbu stadionu. *iDNES.cz* [online]. Praha: MAFRA, © 1999-2018 [cit. 2018-11-26]. Dostupné z: [https://brno.idnes.cz/ods-petice-smena-nemovitosti-stadion-brno-fib-/brno-zpravy.aspx?c=A180129\\_150919\\_brno-zpravy\\_krut](https://brno.idnes.cz/ods-petice-smena-nemovitosti-stadion-brno-fib-/brno-zpravy.aspx?c=A180129_150919_brno-zpravy_krut)

KŘÍŽEK, Zdeněk a Ivan CRHA, 2012. *Jak psát reklamní text*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4061-4.

Kupní ceny bytů v okresech Jihomoravského kraje. *Český statistický úřad* [online]. Praha: ČSÚ, 2018j [cit. 2019-02-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/kupni-ceny-bytu-v-okresech-jihomoravskeho-kraje>

La Donuteria. *Tržnice Brno* [online]. La Donuteria, 2018 [cit. 2018-11-28].

Makroekonomická predikce – listopad 2018. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. Praha: Ministerstvo financí ČR, © 2005-2013 [cit. 2018-11-26]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2018/makroekonomicka-predikce-listopad-2018-33386>

MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1911-5

Města v ČR písmena A a B. *Český statistický úřad* [online]. Praha: ČSÚ, 2018a [cit. 2018-10-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/mesta-v-cr-pism-a-a-b-zn0r94urlz>

*Mlsná holka* [online]. Mlsná holka, 2019 [cit. 2019-01-03]. Dostupné z: <http://www.mlsna-holka.cz/>

Nezaměstnanost absolventů podle oborů vzdělání. *Infoabsolvent* [online]. Praha 10: Národní ústav pro vzdělávání, 2019 [cit. 2019-04-25]. Dostupné z: <http://edit.infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/5-1-02/Nezamestnanost-absolventu-podle-oboru-vzdelani?Oblast=1&so=29&o=19591&kv=1&paramName=o>

Odpadové hospodářství. *Ministerstvo životního prostředí*. [online]. Praha: Ministerstvo životního prostředí, © 2008-2018a [cit. 2018-11-13]. Dostupné z: [https://www.mzp.cz/cz/odpadove\\_hospodarstvi](https://www.mzp.cz/cz/odpadove_hospodarstvi)

*Originální svatba* [online]. Originální svatba, 2019 [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: <http://www.originalnisvatba.cz/>

Otevíráme! 25.1.2018. *Zonerama* [online]. Cupcakekárna, 2018 [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <https://www.zonerama.com/CUPCAKEKARNA/Photo/4055160/132323012>

PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH, 2010. *Marketing communications: a European perspective*. 4th ed. Harlow: Pearson. ISBN 978-0-273-72138-3.

Pohyb obyvatelstva – 1. – 3. čtvrtletí 2018. *Český statistický úřad* [online]. Praha: ČSÚ, 2018h [cit. 2019-02-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/pohyb-obyvatelstva-1-3-ctvrtleti-2018>

PORTER, Michael E, 1994. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-11-2.

PROCHÁZKA, Tomáš a Josef ŘEZNÍČEK, 2014. *Obsahový marketing*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-4152-6.

Průměrné mzdy – 2. čtvrtletí 2018. *Český statistický úřad* [online]. Praha: ČSÚ, 2018c [cit. 2018-10-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-2-ctvrtleti-2018>

Předcházení vzniku odpadů. *Ministerstvo životního prostředí* [online]. Praha: Ministerstvo životního prostředí, © 2008-2018a [cit. 2018-11-13]. Dostupné z: [https://www.mzp.cz/C1257458002F0DC7/cz/zpravodaj\\_brezen\\_2019/\\$FILE/SOTPR-Zpravodaj\\_1\\_2019-27032019.pdf](https://www.mzp.cz/C1257458002F0DC7/cz/zpravodaj_brezen_2019/$FILE/SOTPR-Zpravodaj_1_2019-27032019.pdf)

Přehled o vývoji částek minimální mzdy. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2018b [cit. 2019-02-12]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/cs/871>

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3622-8.

Reklama. *Dopravní podnik Města Brna*. [online]. Brno: DPMB, 2019a [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: <https://www.dpmb.cz/cs/reklama>

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-367-1.

*SORRY – pečeme jinak* [online]. SORRY – pečeme jinak [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: <http://www.sorry-jinak.cz/>

Struktura mezd zaměstnanců v roce 2017. *Český statistický úřad* [online]. Praha: ČSÚ, 2018ch [cit. 2019-02-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/struktura-mezd-zamestnancu-v-roce-2017>

Svateb přibývá. *Český statistický úřad* [online]. Praha: ČSÚ, 2018g [cit. 2019-02-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/svateb-pribyva>

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2011. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-042-3.

Trh s biopotravinami roste. *eAgri* [online]. Praha 1: Ministerstvo zemědělství, 2019 [cit. 2019-04-25]. Dostupné z: [http://eagri.cz/public/web/mze/tiskovy-servis/tiskove-zpravy/x2019\\_trh-s-biopotravinami-roste-nejvice-je.html](http://eagri.cz/public/web/mze/tiskovy-servis/tiskove-zpravy/x2019_trh-s-biopotravinami-roste-nejvice-je.html)

Tvorba a užití HDP – 2. čtvrtletí 2018. *Český statistický úřad* [online]. Praha: ČSÚ, 2018d [cit. 2018-10-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/tvorba-a-uziti-hdp-2-ctvrtleti-2018>

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4642-5.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5037-8.

Věkové složení obyvatel v okrese Brno-město. *Český statistický úřad* [online]. Praha: ČSÚ, 2018b [cit. 2018-10-13]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/xb/vekove\\_slozeni\\_obyvatel\\_v\\_okrese\\_brno\\_mesto](https://www.czso.cz/csu/xb/vekove_slozeni_obyvatel_v_okrese_brno_mesto)

*Veřejný rejstřík a Sbirka listin* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, © 2012–2015 [cit. 2018-10-12]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=866662&typ=PLATNY>

Vyrobíme vám super Food Truck. *FOOD TRUCK MANIACS* [online]. Praha: Foodtruck Maniacs, 2018 [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: <https://www.foodtruckmaniacs.cz/>

VYSEKALOVÁ, Jitka, 2006. *Marketing: pro střední školy a vyšší odborné školy*. Praha: Fortuna. ISBN 80-7168-979-3.

VYSEKALOVÁ, Jitka, 2012. *Psychologie reklamy*. 4., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4005-8.

Využívání informačních a komunikačních technologií v domácnostech a mezi jednotlivci – 2018. *Český statistický úřad* [online]. Praha: ČSÚ, 2018k [cit. 2019-02-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyuzivani-informacnich-a-komunikacnich-technologii-v-domacnostech-a-mezi-jednotlivci>

Where is video marketing going in 2019 and beyond? *Impact* [online]. Rinaldi, 2019 [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: <https://www.impactbnd.com/blog/video-marketing-in-2019-infographic>



Zaměstnanost. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2018a [cit. 2018-11-26]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/mes>

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2049-4.

ZELENKOVÁ, P. *Inteviu* [ústní sdělení]. Cupcakekárna. Zelný trh 14–16 Brno. 11.10.2018.

Zpravodaj městské části Brno-střed. *Brno-střed* [online]. Brno-střed, 2019 [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: <http://www.brno-stred.cz/zpravodaj-mc>

## SEZNAM GRAFŮ

GRAF Č. 1: VÝVOJ NEZAMĚSTNANOSTI .....	59
GRAF Č. 2: NÁKUPY NA ZÁKLADĚ MARKETINGU NA SOCIÁLNÍCH SÍTÍCH .....	70
GRAF Č. 3: HODNOCENÍ KVALITY SLUŽEB .....	72

# SEZNAM OBRÁZKŮ

OBRÁZEK Č. 1: HYBNÉ SÍLY KONKURENCE V ODVĚTVÍ .....	20
OBRÁZEK Č. 2: MODEL 7S .....	27
OBRÁZEK Č. 3: KOMPLEXNÍ PRODUKT A JEHO TŘI ÚROVNĚ) .....	30
OBRÁZEK Č. 4: KOMUNIKAČNÍ PROCES.....	33
OBRÁZEK Č. 5: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	44
OBRÁZEK Č. 6: CUPCAKE.....	48
OBRÁZEK Č. 7: PRODEJNA NA ZELNÉM TRHU .....	49
OBRÁZEK Č. 8: STÁNEK NA FESTIVALU CHILLIBRANÍ.....	52
OBRÁZEK Č. 9: AKTUÁLNÍ PODOBA WEBOVÝCH STRÁNEK SPOLEČNOSTI.....	53
OBRÁZEK Č. 10: NÁVRH WEBOVÝCH STRÁNEK.....	81
OBRÁZEK Č. 11: NÁVRH REKLAMY V TIŠTĚNÝCH MEDIÍCH .....	83
OBRÁZEK Č. 12: NÁVRH LETÁKU.....	86
OBRÁZEK Č. 13: NÁVRH FOOD TRUCKU .....	88

# SEZNAM TABULEK

TABULKA Č. 1: SCHÉMA ROZŠÍŘENÉ SWOT ANALÝZY .....	25
TABULKA Č. 2: VÝVOJ VĚKOVÉ STRUKTURY OBYVATELSTVA MĚSTA BRNA V LETECH 2012 AŽ 2017 .....	54
TABULKA Č. 3: VĚKOVÉ SLOŽENÍ OBYVATELSTVA V OKRESE BRNO-MĚSTO V ROCE 2017.....	55
TABULKA Č. 4: POČET SŇATKŮ V JIHOMORAVSKÉM KRAJI V LETECH 2011 AŽ 2017 .....	56
TABULKA Č. 5: JEDNOTLIVCI V ČR, KTEŘÍ NAKOUPILI NA INTERNETU V POLEDNÍCH 12 MĚSÍCÍCH, 2013 AŽ 2018 .....	56
TABULKA Č. 6: ČASOVÝ HARMONOGRAM REALIZACE DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	66
TABULKA Č. 7: POHLAVÍ RESPONDENTŮ .....	67
TABULKA Č. 8: VĚKOVÉ KATEGORIE RESPONDENTŮ.....	68
TABULKA Č. 9: ČETNOST NÁVŠTĚV .....	68
TABULKA Č. 10: NAVŠTĚVOVANĚJŠÍ POBOČKA .....	69
TABULKA Č. 11: ZPŮSOB NÁKUPU RESPONDENTŮ.....	69
TABULKA Č. 12: VYUŽÍVÁNÍ CATERINGU .....	70
TABULKA Č. 13: NEJPOUŽÍVANĚJŠÍ SOCIÁLNÍ SÍŤ RESPONDENTŮ.....	71
TABULKA Č. 14: HODNOCENÍ NABÍDKY PRODUKTŮ .....	71
TABULKA Č. 15: HODNOCENÍ KOMUNIKACE ZE STRANY CUPCAKEKÁRNY .....	72
TABULKA Č. 16: DOPORUČENÍ ZNÁMÝM.....	73
TABULKA Č. 17: SWOT ANALÝZA .....	76
TABULKA Č. 18: HODNOCENÍ SILNÝCH STRÁNEK .....	77
TABULKA Č. 19: HODNOCENÍ SLABÝCH STRÁNEK .....	77
TABULKA Č. 20: HODNOCENÍ PŘÍLEŽITOSTÍ.....	78
TABULKA Č. 21: HODNOCENÍ HROZEB .....	78
TABULKA Č. 22: ČASOVÝ HARMONOGRAM NÁVRHŮ .....	91
TABULKA Č. 23: FINANČNÍ VÝDAJE NA JEDNOTLIVÉ NÁVRHY .....	92
TABULKA Č. 24: ODHAD POČTU OSLOVENÝCH OSOB .....	94